

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

قياس الأداء

حلول من الخبراء لتحديات يومية

قيّم المقاييس - عالج النواقص - تجنّب الأخطاء الشائعة

نقله إلى العربية

الحارث النبهان



سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك على التعرف إلى مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، وتعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء أكنت جالساً في مكتبك، أم في أحد الاجتماعات أم في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب، وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- تشجيع الإبداع
- التركيز على العميل
- إدارة الفرق
- تحديد الأهداف
- تطوير دراسة جدوى الأعمال
- تطوير عمليات الأعمال
- قيادة الفرق الافتراضية
- تنفيذ الإستراتيجية

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

قياس الأداء

حلول من الخبراء لتحديات يومية

نقله إلى العربية

الحارث النبهان



Original Title
MESURING PERFORMANCE
Expert Solutions to Everyday Challenges
Harvard Business Press- Pocket Mentor Series
Author: Harvard Business School Press

ISBN-10: 1422129705
ISBN-13: 978-1422129708



شركة العبيكان للتعليم، 1433هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

قياس الأداء./ مجموعة مؤلفين.- الحارث النبهان.- الرياض 1433هـ

152 ص؛ 12.5× 18 سم

ردمك: 9 - 415 - 503 - 603 - 978

1 - تقييم الأداء　　2 - إدارة الأفراد

أ. النبهان، الحارث (مترجم)　　ب. العنوان

ديوي: 658,31　　رقم الإيداع: 9211 / 1433

الطبعة العربية الأولى 1436هـ - 2015م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان Obeikan على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات

رسالة الموجّه

لماذا يجري قياس الأداء المؤسساتي؟

في زمن المنافسة المتزايدة والتغيّر السريع، يتحتّم على المؤسسات أن تسعى دائماً إلى تعزيز أدائها: قدرتها على توليد نتائج أعمال مهمّة، مثل: زيادة قيمة ما يملكه المساهمون، وزيادة ولاء العملاء، والتوصّل إلى عمليات أفضل استجابة وأعلى كفاية، إضافة إلى تحقيق إنتاجية أفضل، والوصول إلى انسجام الموظفين مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. لكنّك لا تستطيع إدارة ما لا تستطيع قياسه. فكيف يقرّر المديرون التنفيذيون، إن كانت الشركة تُنشئ الشروط المناسبة لزيادة قيمة ما يملكه المساهمون، إلاّ إذا كانوا قادرين على تتبّع التغيّرات التي تطرأ على قياسات الأداء الحرجة عبر مرور الزمن.

وبصفتك مديراً، يُعدّ دورك في قياس الأداء في مؤسستك حيويّاً. مثلاً: ربما تجري تقديراً لمساهمات وحدتك في ربحية الشركة أو إنتاجيتها، أو في ولاء العملاء، أو في الابتكار والتجديد، أو غير ذلك من مؤشّرات الأداء الرئيسة التي يحدّدها المديرون التنفيذيون. لذا، تعلّم كيفية اختيار مقاييس الأداء لوحدتك، وكيف تتابع تغيّر هذه المقاييس.

يوضّح هذا الكتاب كيف تعمل قياسات الأداء، وكيف السبيل إلى اعتماد مقاربة منهجية لهذه القياسات، مع تفادي الوقوع في الأخطاء الشائعة.

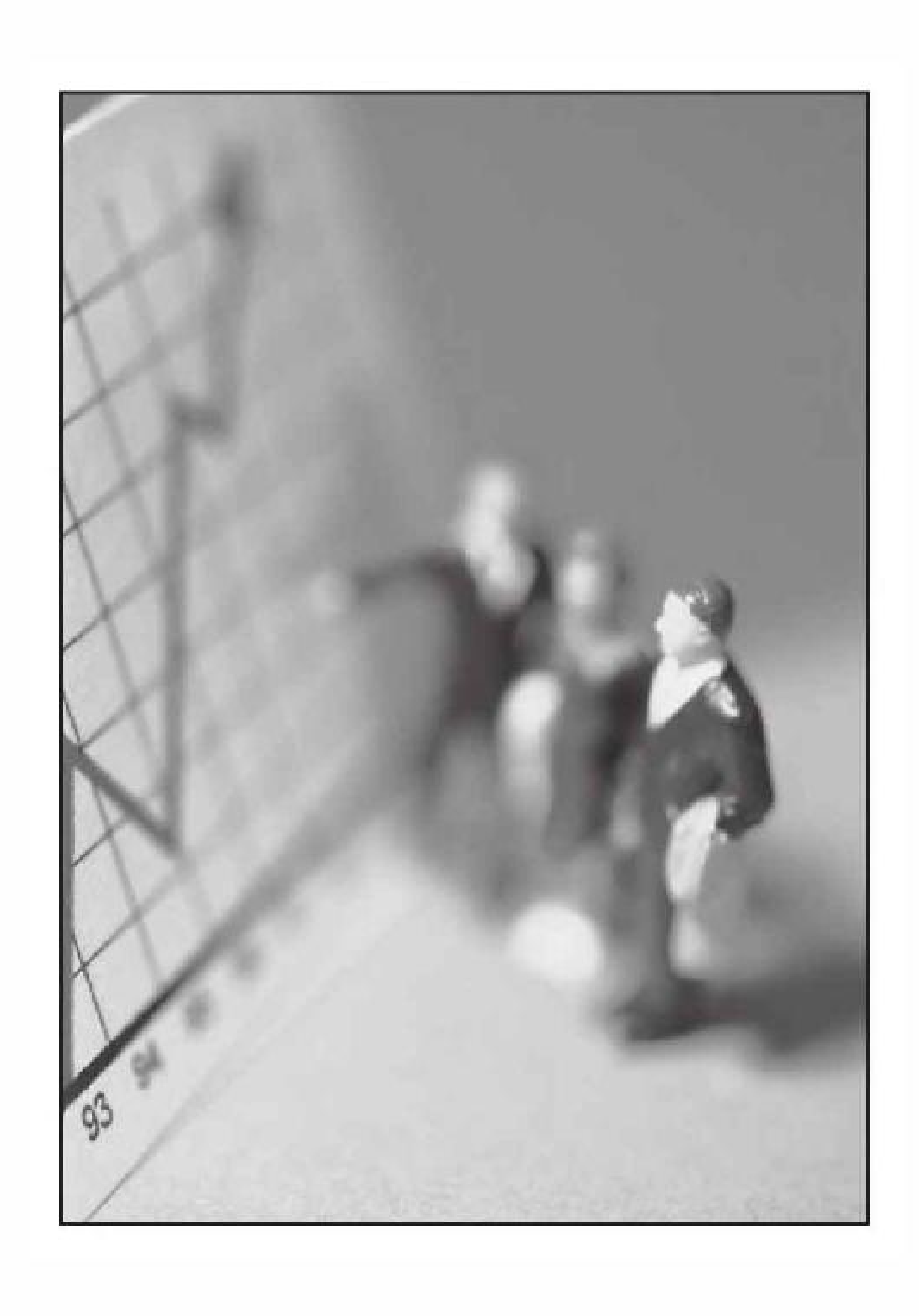
روبرت إس. كابلان، المرشد

يعمل (روبرت إس. كابلان) أستاذاً في كلية هارفارد للأعمال ضمن مؤسسة (بيكر). وهو أيضاً رئيس لجنة قيادة الممارسة في (بالاديوم، الإستراتيجية التنفيذية). وتركّز بحوث (كابلان) واستشاراته ودروسه، على الربط بين أنظمة إدارة الكلفة والأداء وإستراتيجية التنفيذ والتميّز في العمليات. وقد كان من بين من قاموا بتطوير نظريتي الكُلَف، وبطاقة النقاط المتوازنة القائمتين على الأنشطة. وله أربعة عشر كتاباً، بعضها بالشراكة مع آخرين، إضافة إلى ثماني عشرة مقالة في (هارفارد بيزنيس ريفيو)، إضافة إلى أكثر من مئة وعشرين بحثاً آخر.

ومن الكتب التي تناولت قياس الأداء، وشاركه كتابتها (ديفيد نورتون): (كلفة التنفيذ)، و(تحقيق الانسجام)، و(خرائط الإستراتيجية: تحويل الأصول غير الملموسة إلى مخرجات ملموسة (عُدّ من أهم عشرة كتب في الأعمال عام 2004 م، وذلك وفق تقديرات Strategy & Business وAmazon.com، و(بطاقة النقاط المتوازنة: ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال) الذي تُرجم إلى إحدى وعشرين لغة، وفاز بميدالية (ويلدمان) عام 2001م، وهي ميدالية قدمتها جمعية المحاسبين الأمريكية؛ نظراً لتأثير هذا الكتاب في مهنة المحاسبة.

قياس الأداء
الأساسيات والمبادئ

لمحة عامة
عن قياس الأداء



هل تمارس رياضة الجري، أم تلعب كرة السلة، أم تقود دراجة، أم تشارك في أي نوع آخر من أنواع الرياضة الفردية أو رياضة الفرق؟ إن كان الأمر كذلك، فلا بد أنّك تحتفظ بسجل لأدائك الرياضي، حتى إذا كان سجلّاً بسيطاً، مثل: (لقد استطعت أن أكمل دورة الأميال الثمانية، أسرع من أي وقت مضى)، أو (سجّلت في المباراة أربع نقاط زيادة على ما استطعت تسجيله في المباراة السابقة).

لماذا تسجّل نقاطك على هذا النحو؟ لعلك -مثل كثير من الناس- شخص مدفوع بالإنجاز أو بالأداء، أو لعلك ميّال إلى التنافسية بطبعك. إنّك تريد معرفة إن كان أداؤك يتحسّن أم يتراجع؟ وتودّ مقارنة ما تنجزه بأفضل ما توصّلت إليه من قبل، وأنت في حاجة دائمة إلى معلومات عمّا تفعله. وعلى نحو يشبه هذا كثيراً، تودّ المؤسسات - بل تحتاج - إلى تتبّع التغيّرات في أدائها الإجمالي. وتنخرط الأقسام والوحدات والفرق، والأفراد الذين فيها، فيما يماثل ذلك من تسجيل للنقاط. فلنُلقِ الآن نظرة أقرب على هذه الرغبة التي تدفعنا إلى قياس أداء الأعمال.

لماذا نقيّم أداء الأعمال؟

تقيس المؤسسات أداءها لأسباب كثيرة، وفيما يأتي بعض هذه الأسباب:

- **التحسين**: من خلال تتبّع الأداء، تستطيع الشركة تحديد المشكلات وحلّها سريعاً، مثل: تراجع ولاء العملاء، وعدم زيادة الأرباح، ورحيل الموظفين المميّزين.
- **التخطيط والتوقّع**: يُعدّ قياس الأداء وسيلة لتحقّق حدوث التقدّم. إن التخطيط والتوقّع يمكّنان المؤسسة من تحديد إذا كانت تحقّق أهدافها المرجوة أم لا، وإذا كانت في حاجة إلى مراجعة ميزانيتها وتوقّعاتها.
- **التنافسية**: عندما تقارن الشركة أداءها بأداء منافسيها، وبالنقاط المرجعية ضمن القطاع الاقتصادي المعني، فإنّها تصبح قادرة على تحديد نقاط الضعف ومعالجتها؛ لتحسين قدرتها التنافسية.
- **المكافأة**: من خلال معرفة مدى تميّز الموظفين في إنجاز الأهداف، يستطيع المديرون توزيع حوافز ومكافآت عادلة، قائمة على الأداء الفعلي لمرؤوسيهم.
- **الالتزام بالأنظمة والمعايير المقرّرة**: تقيس شركات كثيرة الأداء بهدف التوافق مع الأنظمة الحكومية (قوانين مكافحة التلوّث مثلاً)، أو مع المعايير العالمية (أيزو 9000 على سبيل المثال).

لا تستطيع إدارة ما لا تستطيع قياسه.

بيتر دروكر

ما قياس الأداء؟

يعني قياس الأداء بأبسط التعابير: تقدير نتائج الأعمال من أجل:

1. تحديد مقدار فاعلية إستراتيجية الشركة، وكفاية عملياتها،
2. إجراء التغييرات ومعالجة النواقص، وغير ذلك من المشكلات.

تجمع الشركات معلوماتها عن أدائها؛ باستخدام أساليب ومعايير متعدّدة. لكن قياس الأداء في مؤسسات كثيرة يتضمّن دراسة نتائج أنشطة الأعمال الرئيسة، وذلك باستخدام (مقاييس أداء) محدّدة (تُعرف أيضاً باسم القياسات). ولكل نشاط من أنشطة الأعمال، توجد مقاييس كثيرة ممكنة. ويبيّن الجدول رقم (1) عدداً من الأمثلة على هذه المقاييس. تستخدم شركات كثيرة نظاماً متناسقاً أو إطاراً، لتقييم أداء الأعمال في مختلف الوظائف والفعاليات في الشركة. وتبيّن أفضل أنظمة قياس الأداء حالات التوازن:

- بتقويم الأداء المالي للشركة (مثل: الإيرادات والنفقات والأرباح)، والأداء غير المالي (مثل: معارف الموظفين، وتوافر أنظمة المعلومات، وجودة العلاقة مع العملاء).
- بالاستناد إلى البيانات الداخلية (مثل: جودة العمليات)، والبيانات الخارجية (مثل: تصنيفات أداء منتجات الشركة، مقارنة مع المنافسين من الجهات الأخرى).
- بدراسة المؤشّرات الخلفية (النظر إلى الماضي) والمؤشّرات الأمامية (النظر إلى المستقبل). مثلاً: تبيّن لك أرقام المبيعات

ما أنجزته شركتك في الماضي، أي أنّها تنظر إلى الماضي. وبالمقابل، توحي لك تقديرات رضا العملاء بكيفية سلوكهم في المستقبل، أي أنّها تُعدُّ مؤشّراً ينظر إلى المستقبل، فتكوِّن مؤشّراً أماميّاً.

- تقويم جوانب ذاتية (يصعب قياسها كميّاً) للأداء، مثل: رضا العملاء، وقدرات الموظفين. وجوانب غير ذاتية (يسهل قياسها كميّاً) للأداء، مثل: الإيرادات، والعائد على الاستثمار.

جدول رقم 1

مقاييس أداء محدّد

نوع النشاط	مقاييس الأداء الممكنة
المالية	• هامش الربح (نسبة إسهام المبيعات في أرباح الشركة الصافية) • الإيرادات • العائد على رأس المال المستثمر
التسويق	• الحصة من السوق • ولاء العملاء • ربحية العملاء
الإنتاج	• عدد الوحدات المصنوعة، ضمن مدة محدّدة • عدد المواد المشحونة في الوقت المحدّد • زمن تغيير الآلات

المبيعات	• النسبة المئوية لزيارات العملاء، أو اتصالاتهم المؤدية إلى توليد المبيعات • نسبة الزيادة في المبيعات خلال ربع السنة الماضي • نسبة العملاء الذين احتُفِظ بهم خلال هذه المدة
خدمة العملاء	• عدد شكاوى العملاء • زمن الاستجابة لاتّصال الخدمة
المشتريات	• قدرة البائعين على تقديم الخدمات أو المواد، في الوقت المناسب • نسبة العيوب في منتجات البائعين
الجودة	• حصيلة الإنتاج: نسبة المنتَجات الجيدة التي أُنتجت مقارنة مع إجمالي المنتَجات • معدّلات العيوب في عملية رئيسة
الموارد البشرية	• تبدّل القوة العاملة • مهارات العاملين • حوافز العاملين

عن طريق إقامة التوازن في نظام قياس الأداء، تكوّن الشركة صورة أكثر اكتمالاً لما تقوم به. وتسمح هذه الصورة الشاملة للمديرين، والمديرين التنفيذيين، بالتعلّم من الأخطاء، وبالتطوير المستمر، وباتّخاذ أفضل القرارات.

وفي الواقع، يشبّه بعض المديرين القياس الفاعل لـلأداء بعمل الطائرة؛ فكي يستطيع الطيار الإقلاع بطائرته، عليه الاطّلاع على أجهزة قياس كثيرة: مؤشّر سرعة الهواء، ومؤشّر الوقود، ومؤشّر الارتفاع، والخريطة، وهكذا دواليك... وذلك بدلاً من الاعتماد على جهاز واحد يعطي جزءاً من المعلومات، أو من الصورة الكاملة. وعلى نحو مماثل، فالشركات التي تريد الإبحار في خِضمّ بيئة معقّدة، تحتاج إلى مجموعة من (الأدوات) لتستطيع تقييم ما تقوم به. حيث يوفّر القياس الفاعل للأداء، المجال الواسع والمتكامل من المعلومات، التي تسمح للشركة بتقدير أدائها.

من الذي يستخدم بيانات قياس الأداء؟

يلجأ كثير من الناس - داخل الشركة وخارجها - إلى استخدام بيانات قياس الأداء. فمثلاً: يستخدم المديرون التنفيذيون تلك البيانات لمراجعة مدى حسن تنفيذ إستراتيجية الشركة، ولتقرير إذا كان يجب اتّخاذ إجراءات تصحيحية. ويستخدم قادة المجموعات ومديرو الوحدات بيانات الأداء؛ لتقييم أداء الموظفين وإنتاجيتهم، ولتحفيز الموظفين أيضاً. أمّا المساهمون ومن يقومون بتحليل القطاع المعني، وكذلك العملاء والصحافة والجهات التنظيمية الحكومية، فهم يستخدمون هذه البيانات لتقرير خيارات، مثل: الاستثمار في هذه الشركة أو عدم الاستثمار فيها، أو الشراء منها أو عدم الشراء، أو معرفة إذا كان عملها يتسم بالكفاية والنزاهة، أو لا يتسم بذلك. هذا

إضافة إلى أنّ الموظفين يعرفون من هذه البيانات، إذا كانت فرقهم تسهم في تحقيق أهداف الشركة.

هل يطالبك مديرك بتتبّع جوانب محدّدة في أداء مجموعتك؟ وإذا لم يطلب ذلك، فهل ما زال من واجبك تخصيص بعض الوقت لتعرف شيئاً عن قياس الأداء، ولتقوّم نتائج عمل مجموعتك؟ الإجابة هي (نعم)! لماذا؟ لأنّ قيامك بتقدير نتائج مجموعتك، وبفهم قيمة قياس الأداء عموماً، يسمح لك بما يأتي:

- معرفة إذا كنت أنت والأشخاص التابعون لك تسهمون في مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها.
- تصحيح أيّ عيوب أو خطوات غير صحيحة، بهدف تطوير أداء المجموعة.
- فهم كيفية تأثير سلوكك وخياراتك في أداء موظفيك.
- تحديد فرص جديدة أمام وحدتك أو مجموعتك لتطوير الفاعلية، بل وحتى زيادة المساهمة في نجاح الشركة.
- بناء معارفك في مجال الأعمال وتطوير مصداقيتك المهنية، وهذا يعني تعزيز مسارك المهني.

فهم مؤشّرات الأداء الرئيسة



قد يكون لدى بعض الشركات أنظمة رسمية لقياس الأداء، تشمل مختلف الجوانب في الشركة (وذلك مثل: نظام 6 سيغما، أو منهجية (خطّط، افعل، تحقّق، تصرّف)، أو بطاقة النقاط المتوازنة). تسمح هذه الأنظمة للمديرين التنفيذيين، بالنظر في مختلف الأنشطة في الشركة لتكوين صورة عامّة جامعة عن أداء شركتهم. ولكن توجد شركات أخرى، تستخدم طرائق أكثر بساطة؛ فتجري تقييماً لأداء واحد أو أكثر من الجوانب المحدّدة من عمل الشركة.

وبغضّ النظر عن النظام المعتمد في هذه الشركة أو تلك، فإنّ الشركات كلّها، تستخدم مؤشّرات الأداء الرئيسة؛ لتقييم أدائها.

إذا لم تسجّل النقاط، فأنت مجرد متمرّن ولست لاعباً.

فينس لومباردي

ما مؤشّر الأداء الرئيس؟

مؤشّر الأداء الرئيس (KPI)، مقياس يبيِّن عمل الشركة في جانب محدّد من جوانب أدائها. ويعدّ مؤشّر الأداء الرئيس شكلاً من أشكال تمثيل (عامل النجاح الحرج) (CSF)، وهو نشاط رئيس يلزم لإنجاز هدف إستراتيجي محدّد. وتعمد الشركات التي تقيس أداءها إلى تحديد جملة من عوامل النجاح الحرجة، تشمل الأهداف الإستراتيجية لديها جميعها. على سبيل المثال، واعتماداً على إستراتيجيتها، يمكن أن يكون لدى الشركة مقياس أداء رئيس لتحديد نسبة الدخل الذي تحقّقه

المؤسسة من الأسواق الدولية، ويمكن أن يكون لديها مقياس أداء رئيس آخر، يتعلّق بعدد شكاوى العملاء بسبب ملء الطلبات على نحو غير صحيح. وتوجد شركات تستخدم كثيراً من مؤشّرات الأداء الرئيسة في مجالات العمل لديها جميعها. لكن، قد تشدِّد شركات أخرى على مؤشّرات أداء رئيسة تتّصل بمجالات محدّدة فقط. فمثلاً: يمكن أن ينصب اهتمام مؤسسة غير ربحية تعمل في مجال الخدمات الاجتماعية على مؤشّرات أداء تتعلّق بكمية المساعدات المقدّمة إلى مجموعات اجتماعية مختلفة.

ويكون لكل وحدة في المؤسسة عادةً، مقاييس أداء رئيسة خاصة بها، لكنّها تدعم أهداف الشركة. ومن الممكن أن ترفع الوحدات في الشركة بيانات مؤشّرات الأداء الرئيسة لديها، بحيث يجري إدراجها ضمن مؤشّرات الأداء الرئيسة للشركة؛ كي تبيّن الأداء الإجمالي في أي مجال يجري قياسه.

وبصفتك مديراً لإحدى الوحدات في الشركة، فمن المرجّح أنّك لن تكون مشاركاً في تطوير مؤشّرات الأداء الرئيسة على مستوى الشركة كلّها. لكن، يمكن أن تشارك في وضع تلك المؤشّرات على مستوى وحدتك، خاصة إذا كانت الوحدة جديدة في الشركة، أو إذا كانت لها صلة بمنتَجات أو عمليات أو أقسام جديدة، أو إذا تغيّرت في علاقاتها ضمن الشركة في الآونة الأخيرة، فصارت تابعة الى إدارة أخرى. وبغضّ النظر عن وضعك، لا بد لك من أن تكون عارفاً بمؤشّرات الأداء الرئيسة

المعتمدة في مؤسستك. فإذا أدركت هذه المؤشّرات وعرفتها؛ فإنّك تصبح قادراً على تقييم أداء مجموعتك، وإسهامها في أهداف الشركة أو الوحدة.

ثلاثة أنماط من مؤشّرات الأداء الرئيسة

تندرج مؤشّرات الأداء الرئيسة، ضمن ثلاثة أنماط:

أولاً: مؤشّرات الأداء الرئيسة الخاصة بالعمليات، التي تقيس كفاية العملية أو إنتاجيتها. ومن أمثلة ذلك (الدورة الزمنية لإصلاح المنتَج)، و(عدد الأيام اللازمة لتلبية الطلبية)، و(عدد رنّات الهاتف قبل الإجابة على اتصال العميل)، و(عدد الموظفين الذين ينجزون برامج تدريبية)، و(عدد الأسابيع اللازم لملء وظيفة شاغرة).

ثانياً: مؤشّرات الأداء الرئيسة الخاصة بالمدخلات، وهي تقيس الأصول والموارد المستثمرة أو المستخدمة لتوليد نتائج الأعمال. ومن الأمثلة: (المبلغ الذي يجري إنفاقه على البحوث والتطوير)، و(مخصّصات التدريب) و(معارف الموظفين الجدد ومهاراتهم)، و(جودة المواد الأولية).

ماذا كنت ستفعل؟

الحصول على الصورة الكبيرة

أصبحت (دارلين) مديرة إحدى المجموعات الخاصة بالمنتَجات في فرع لندن لشركة (توبكو)، وهي مسرورة كثيراً بالترقية التي نالتها أخيراً. ولكن، بعد أسبوع من ترقيتها، دعت مديرتها (تينا) قادة المجموعات في الفرع إلى الاجتماع، وأوضحت في ذلك الاجتماع أنّها تريد إجراء بعض التغييرات فيما يخص كيفية قيام الفرع بتقييم أدائه. قالت لهم: (أنتم تفرطون في التأكيد على الأرقام، وأنا في حاجة إلى صورة أكثر شمولاً للقيمة التي يحدثها فرعنا).

وهنا، تطرح (تينا) تحدّياً على قادة المجموعات، يتمثّل في إعادة فحص كيفية تقييمهم لأداء مجموعاتهم، وفي اقتراح أفكار لتغيير ذلك. خرجت (دارلين) من الاجتماع وهي لا تعرف من أين يجب أن تبدأ.

ماذا كنت ستفعل؟ يقترح المرشد حلاًّ في فقرة (ماذا كنت ستفعل؟)

ثالثاً: مؤشّرات الأداء الرئيسة الخاصة بالمخرجات، وهي تقيس النتائج المالية وغير المالية لأنشطة الأعمال. ومن الأمثلة: (الإيرادات)، و(عدد العملاء الجدد)، و(الزيادة المئوية في عدد الموظفين بدوام كامل). لكن مؤشّرات الأداء الرئيسة الثلاثة الشائعة الخاصة بالمخرجات، التي يستعملها المديرون هي:

- **العائد على الاستثمار (ROI)**: يمثّل العائد على الاستثمار، الأرباح الناتجة من استخدام الأصول في الشركة أو الوحدة أو المجموعة أو في أحد المشروعات. وهذا المؤشّر مفيد بالنسبة إلى كبار المديرين التنفيذيين، والمديرين الماليين، وأعضاء مجالس الإدارة، وحملة الأسهم. ومن طرق التعبير عنه طريقة قسمة الدخل الصافي (الإيرادات مطروحاً منها النفقات وأيّ مستحقات أخرى كالضرائب) على إجمالي الأصول. ويقيس العائد على الاستثمار مدى فاعلية استخدام الموارد من قِبَل المديرين، ويمكن التعبير عنه عدديّاً على النحو الآتي:

العائد على الاستثمار = الدخل الصافي / إجمالي الأصول

- **القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)**: اشتهر هذا المقياس في العقد الأخير من القرن العشرين، على يد شركة (شتيرن ستيوارت آند كو) الاستشارية الإدارية الأمريكية. وهو القيمة الباقية لنشاط الأعمال، بعد طرح كلفة تنفيذ ذلك

النشاط، وطرح قيمة رأس المال الفيزيائي والمالي المستخدم فــي إحداث الربح. وفي ميــدان مالية الشــركات، يعدّ مقياس (EVA) طريقــة لتحديد القيمة التي جرى إحداثها، زيادة على العائــدات المطلوبــة، وذلك بالنسبــة إلى مساهمــي الشركة. لذا، فهو مفيد للإدارة العليا، وأعضاء مجالس الإدارة، وحملة الأسهم، وغيرهم من المستثمرين. وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة على النحو الآتي:

القيمة الاقتصادية المضافة = الأربــاح الصافية بعد الضرائب - (أصول التشغيل الصافية × متوسط الكلفة المرجّح لرأس المال) يتلقّى حملة الأسهم قيمة اقتصادية مضافة إيجابية، عندما يكون العائد من السهم المستخدم في أعمال الشركة أكبر من كلفة قيمة رأس المال (مع التصحيح المتعلّق بالمخاطرة).

- **الحصة من السوق:** النسبة المئوية للمبيعات في قطاع معين، أو في قطاع فرعي، التي تحقّقها الشركة المعنية.

تنتج أشكال مؤشّرات الأداء الرئيسة الثلاثة المتعلّقة بالعملية، والمدخلات، والمخرجات، معلومات قيّمة عن الأداء، ويضمن مزيج المؤشّرات المكوّن من الأنماط الثلاثة الحصول على صورة شاملة عن أداء الوحدة، أو المؤسسة كلّها.

أنت ومؤشّرات الأداء الرئيسة

حتى وإن لم يطالبك رئيسك بتتبّع مؤشّرات الأداء الخاصّة بالعمليات، أو المدخلات، أو المخرجات، فإن من الأهمية بمكان أن تألف التعامل مع هذه المؤشّرات. لماذا؟ لسبب واحد على الأقل، وهو أنّك قد تسمعها تتردّد كثيراً في مؤسستك. إضافة إلى ذلك، رغبتك في فهم كيفية تحديد المؤسسة معايير نجاحها؛ علامَ ينصب تخصيص الموارد في المؤسسة مثلاً.

هذا إضافة إلى أنّ البحوث التي تجريها أطراف أخرى في بعض القطاعات (مثل شركة جي دي باورز وشركاهم)، تستخدم مؤشّرات الأداء الرئيسة لتحديد موقع شركتك مقارنة مع المنافسين.

فإذا أحببت الاستعانة بهذه البحوث فستجد نفسك محتاجاً إلى معرفة مؤشّرات الأداء الرئيسة. ويمكن أن تساعدك هذه المؤشّرات على معرفة دورك في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحديده. وأخيراً، فإنّك تعزّز من قيمتك ومصداقيتك بصفتك مديراً، عندما تكون قادراً على إظهار فهمك لمؤشّرات الأداء الرئيسة الخاصة بوحدتك وشركتك.

من الذي يستخدم مؤشّرات الأداء الرئيسة؟

يستطيع المديرون في أيّ مؤسسة على المستويات جميعها، تتبّع مؤشّرات الأداء الرئيسة لتقدير مدى حسن تلبية مجموعاتهم لأهداف الأعمال في الشركة، ولمعرفة إن كان أداء وحداتهم يشهد تقدّماً أم تراجعاً؟ وللتمكّن من مقارنة أداء الوحدة بأداء بقية الوحدات ضمن الشركة، أو لدى المؤسسات المنافسة. تأمّل الأمثلة الآتية:

- يتفحّص مدير تنفيذي العائد على الاستثمار بحسب الأقسام، أو بدراسة التدفّقات النقدية في الشركة وَفق الأشهر أو أرباع السنة، ومقارنة النتائج مع النتائج المقابلة لدى المنافسين.
- يستخدم مدير خدمة العملاء الدراسات الميدانية؛ لتتبّع جودة الخدمات المقدّمة إلى العملاء. فإذا أظهرت الدراسات أنّ جودة هذه الخدمة في تراجع، فقد يجد هذا المدير نفسه في حاجة إلى زيادة موظفي الحسابات؛ لتحسين مستوى الخدمة.
- يراقب مدير الأرباح في إحدى الشركات عدد المطالبات التي تابعتها مجموعته خلال العام الحالي، ويقارن هذا العدد بالعدد المقابل في السنة الماضية. فقد توحي زيادة العدد مثلاً، أن الوقت قد حان للاستثمار في برمجية جديدة للأرباح تستطيع تسريع متابعة المطالبات ومعالجتها.

- يقدِّر مديــر تطوير المنتَجــات، نسبة مبيعات أحــد المنتَجات الجديدة إلى المبيعات الإجمالية، ويقرّر أنّ مجموعته في حاجة إلى استثمار مزيد في البحث والتطوير؛ لزيادة تلك النسبة.
- يحسب موظف الموارد البشرية نسبة الموظفين الذين يواظبون فعلاً على حضور برامج التدريب الطوعية التي تتيحها الشركة، ثم يقارن النتائج مع النسب المستهدفة. فقد يُشير التراجع إلى أنّ البرنامــج التدريبــي غير ناجح، وقد يستدعــي ذلك إجراء دراسة لمعرفة السبب، إذ من الممكن أن يوفّر ذلك على الشركة آلاف الدولارات التي تنفقها، على برامج تدريبية غير فاعلة.
- يراجــع خبير الاتصالات نتائــج دراسات الموظــف المسحية؛ لمعرفة مدى فهم العمال الإستراتيجية شركاء الشركة، إذ يوحي عــدم فهم تلك الإستراتيجية إلى وجوب قيام المدير التنفيذي للشركة، والمديرين التنفيذين الآخرين، بتقديم عروض توضّح تلــك الإستراتيجيــة، أو الوصول إلى العمــال عن طريق قنوات مختلفة.

إذا كنت مستجدّاً في وظيفتك بصفتك مديراً، فقد لا تعرف أيّ مؤشّرات الأداء الرئيسة يُستعمل في وحدتك أو مجموعتك. فكيف يمكنك التعرّف إلى المؤشّرات المستعملة؟ اسأل رئيسك عن المقاييس التي كانت مجموعتك تستعملها لتتبّع الأداء. وإذا كانت مجموعتك تضم محلّل أعمال، فتأكّد من وجوده؛ لمناقشته بخصوص مؤشّرات الأداء الرئيسة الخاصة بوحدتك، ومقاييس الأداء الأخرى.

ماذا كنت ستفعل؟

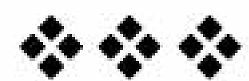
هل تتذكّر قلق (دارلين) عن كيفية قياس أداء مجموعتها؟

إليك ما يقترحه المرشد:

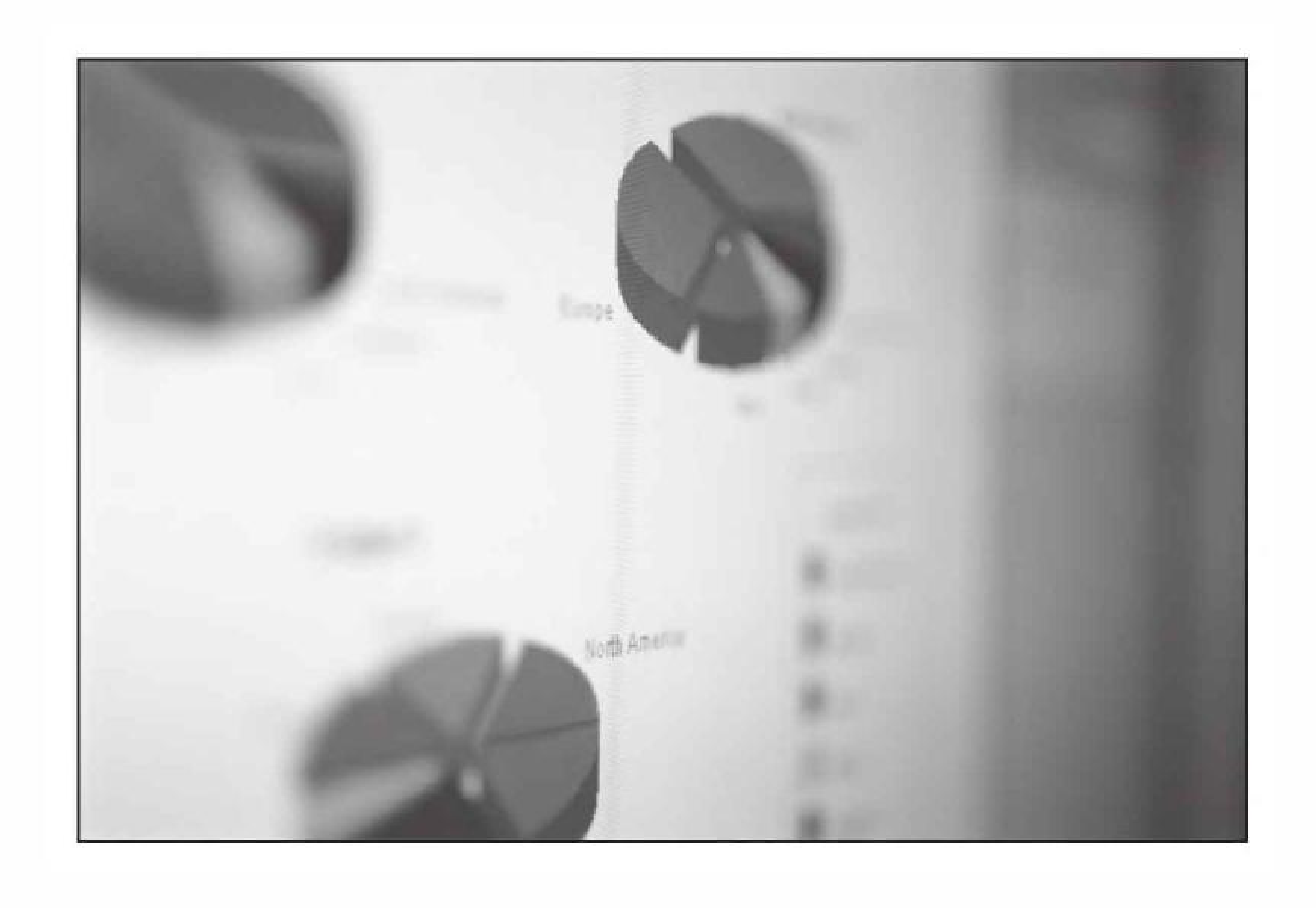
على (دارلين) قبل كل شيء، أن تسأل (تينا) عن إستراتيجيات الشركة والفرع الذي ترأسه. عندها، ستدرك أنّ طرق قياس النجاح المختلفة في شركة (توبكو) تعمل مثل لوحة القيادة في السيارة؛ إذ إنّها تبيّن حالة الشركة. واستناداً إلى فهمها لإستراتيجية الفرع الذي ترأسه، يمكنها القيام مع مجموعتها بتحديد أهداف (أو غايات) المجموعة. بعد ذلك، يجب على المجموعة العمل معاً لتحديد نشاطين رئيسين أو ثلاثة، يجب القيام بهما لتحقيق تلك الأهداف. ويحوّل الجميع هذه الأفعال إلى مجموعة من مقاييس الأداء تعبّر عن كيفية قيامهم بقياس مدى تقدّمهم في تنفيذ الأنشطة المهمّة. ويجب أن تُظهر مقاييسهم مزيجاً من نتائج الأعمال، مثل: المبيعات، ورضا العملاء، وتطوير المنتجات، وتقاسم الخبرات، ومعنويات العاملين، وكفاية العمليات.

وبعد أن تنشئ مجموعة (دارلين) المقاييس، يجب عليها تحديد أهداف تمثّل الأداء المطلوب في الفرع فيما يخص كل مقياس من هذه المقاييس، وأن تبدأ بجمع البيانات اللازمة للتمكّن من المقارنة بين

الأداء الفعلي والأداء المستهدف الذي توصّلت المجموعة إلى تحديده. عند ذلك، تحلّل المجموعة أي فجوة بين الأداءين؛ لتقرير كيفية التعامل مع تلك الفجوة.



فهم أنظمة
قياس الأداء



أشرنا سابقاً إلى وجود شركات كثيرة تستخدم أنظمة رسمية لقياس الأداء. وفي هذا الفصل، سنلقي مزيداً من الضوء على هذه الأنظمة.

ما المقصود بتعبير نظام رسمي لقياس الأداء؟

النظام الرسمي لقياس الأداء (PM)، مجموعة من الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء (تتضمّن مؤشّرات الأداء الرئيسة)، يجري استخدامها وتطبيقها في الشركة كلّها. وتسمح أنظمة قياس الأداء للمديرين التنفيذيين، بالتعرّف إلى كيفية تأثير نتائج أعمال أقسام الشركة المتعدّدة مجتمعة في النتائج الإجمالية للشركة.

وبناءً على ذلك، يقدّم نظام قياس الأداء للمديرين، والمديرين التنفيذيين، صورة شاملة رفيعة المستوى عن أداء المؤسسة، ويمنحهم فهماً لكيفية قيام أجزاء الشركة المختلفة بالعمل معاً لإعطاء نتائج الأعمال.

وفي كثير من الشركات التي تتبنّى هذه الأنظمة، يشجّع كبار التنفيذيين تبنّي النظام، ويشرفون على تنفيذه. لكن، وبعد وضع النظام موضع التطبيق، يصبح المديرون والموظفون جميعهم في المؤسسة مشاركين في استخدامه. لكن، كيف يحدث هذا؟ إنّهم يحدّدون الأهداف الفردية التي تدعم أهداف الوحدات وأهداف الشركة، وينتجون بيانات الأداء التي يتولّى رؤساؤهم إدخالها إلى النظام.

ما الذي يجعل أنظمة قياس الأداء مفيدة؟

تقدّم أنظمة قياس الأداء فوائد كثيرة؛ أهمها، أنّها تساعد المديرين على تحديد (وتتبّع أداء) مقاييس كل هدف إستراتيجي تضعه وحدتهم وشركتهم. ومن خلال ملاحظة الأداء، الذي لا يصل إلى مستوى الأداء المستهدف، مثلاً: (كان هدفنا تقليل أخطاء معالجة الطلبية بنسبة 10%، لكنّنا لم ننجح في تقليلها إلاّ بنسبة 5%)، يستطيع المديرون معالجة أسباب هذا القصور والعمل المتواصل لتطوير الأداء.

وهي تبيّن أيضاً، كيفية تأثير الأداء في أجزاء الشركة المختلفة، في أداء أجزائها الأخرى. فمثلاً: يمكن أن تكتشف إحدى الشركات أن توصّل موظفي الشؤون اللوجستية إلى إنجاز هدف (تسريع زمن توصيل الطلبيات بنسبة 10%)؛ يساعد مجموعة خدمات العملاء على تحقيق هدفها (زيادة رضا العملاء بنسبة 15%). ومن خلال رؤية هذه الترابطات، تستطيع الشركات اتّخاذ قرارات مستندة إلى معلومات فعلية. فهي تستطيع مثلاً أن تزيد الموازنة، وأن تعيّن موظفين آخرين. أو أن تعتمد عملية أكثر كفاية لتطوير الأداء بدلاً من الاعتماد على التخمين لتحديد العوامل التي تجب عليها معالجتها.

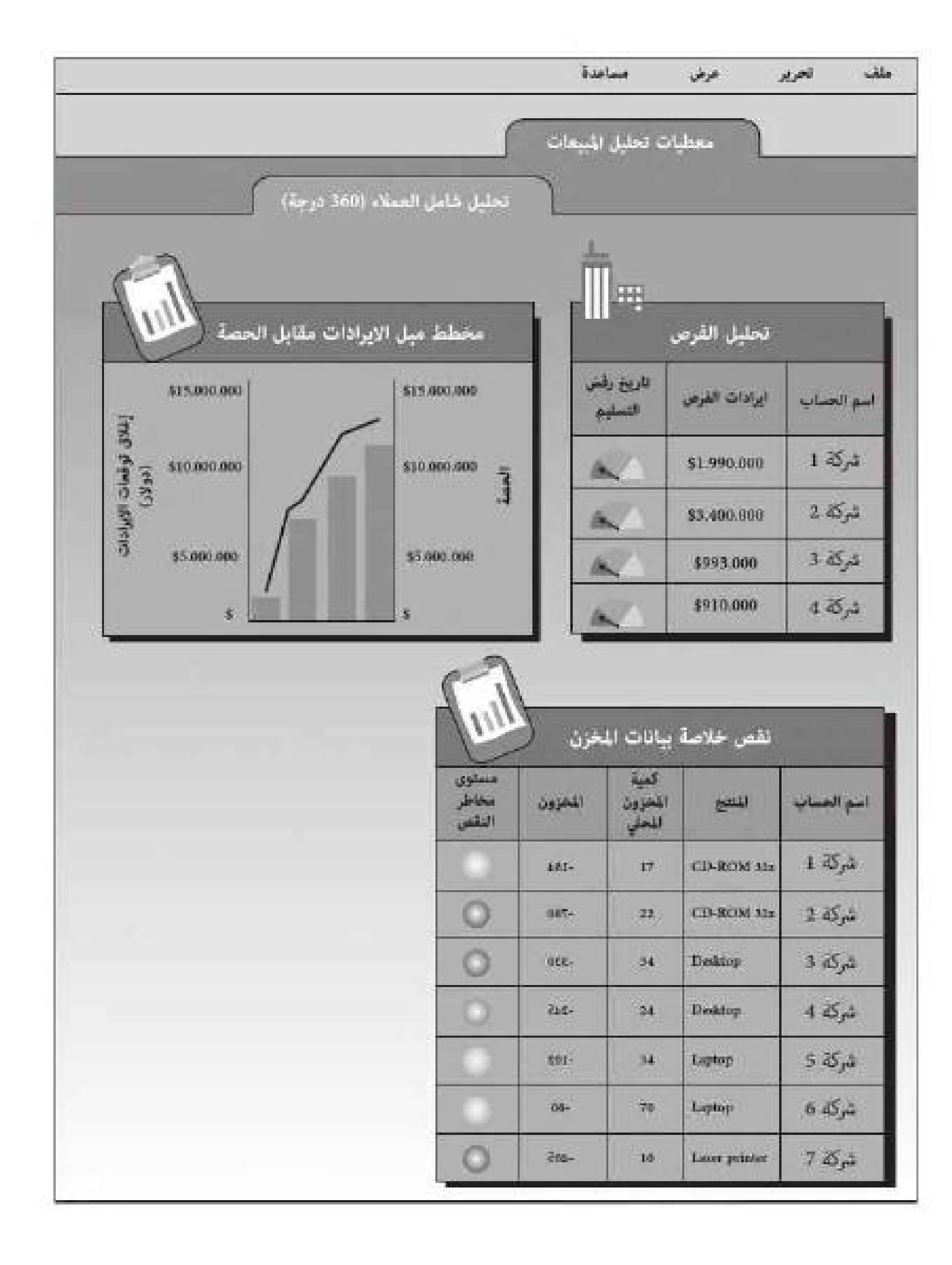
أنماط أنظمة قياس الأداء

توجد أنماط متنوّعة من أنظمة قياس الأداء. وفيما يأتي، سنلقي نظرة فاحصة على عدد من الأنماط الأكثر شيوعاً:

لوحة القيادة أو (قمرة الطيار): لعل هذا النمط من أبسط أنماط أنظمة قياس الأداء، فهو يجمع مختلف المقاييس في الشركة، إضافة إلى الأهداف وبيانات الأداء، ضمن وثيقة مطبوعة أو (على هيئة جداول إلكترونية)، يجري نشرها كل شهر أو كل ربع سنة، أو وفق أي برنامج زمني آخر. ويبيّن الشكل (1) مثالاً على لوحة القيادة.

الشكل رقم 1

لوحة المقاييس



تسمح لوحة القيادة للمديرين والمديرين التنفيذيين، باستيعاب بيانات أداء الشركة المتراكمة. ويستعمل كثير من لوحات القيادة نظام مصطلحات (الإشارات المرورية) لتقييم أداء كل مقياس من المقاييس؛ ما يسمح للقادة بتحديد المشكلات ومعالجتها فوراً عند حدوثها. مثلاً: يُشير اللون الأحمر إلى أداء أقل من الأداء المستهدف بكثير؛ في حين يُشير اللون الأصفر إلى تقصير بسيط عن الأداء المستهدف؛ أمّا الأخضر فيعني أنّ الأداء يحقّق الهدف أو يتجاوزه.

ومع أنّ المديرين التنفيذيين يستخدمون لوحات القيادة منذ زمن، توجد شركات كثيرة تعدّل الآن لوحات القيادة لديها؛ لتناسب المديرين على مختلف المستويات أيضاً. على سبيل المثال، يمكن أن يرى المدير المسؤول عن مخزون الوجبات في أثناء الرحلات الجوية، في إحدى شركات النقل الجوي، لوحة قيادة مختلفة عن اللوحة التي يراها المدير المسؤول عن شراء الوقود في الشركة نفسها. لكن كل لوحة قيادة معدّلة بما يناسب هذا المدير أو ذاك، تبيّن أيضاً وجهات طيران الطائرات في الشركة.

أنظمة تطوير الجودة: تتّخذ أنظمة تطوير الجودة أشكالاً كثيرة مختلفة، من بينها:

- **خطّط، افعل، تحقّق، تصرّف:** نال إطار العمل (خطّط، افعل، تحقّق، تصرّف) شهرة واسعة على يد مؤسس إدارة الجودة الشاملة (TQM) دبليو إدواردز ديمينغ. يساعد إطار العمل هذا المديرين

على إرساء دورة التطوير المستمر. تتألّف الدورة من الخطوات الآتية: (1) خطّط: حدّد مشكلــة أداء والعمليات المؤثرة فيها. (2) افعل: استكشف الحلول المحتملة، وطبّق واحداً منها. (3) تحقّق: قيّم مدى نجاح الحل الذي طبّقته. (4) تصرّف: إذا كان الحل ناجحاً فاعتمده على مستوى المؤسسة، ثم ابحث عن فرصة تطوير أخرى. أمّا إذا لم يكن ناجحاً، فعد إلى الخطوة الأولى.

- **6 سيغما:** تعود أصول هذا الأسلوب إلى العقد الثالث من القرن العشرين. وهو منهجية تنطلق من البيانات والقياسات، وتساعد المديريــن على تطوير عمليات الأعمال بصــورة مستمرة، من خــلال تقليل الأخطاء المرتكبة. تطبّق كثير من الشركات التي تستخــدم (6 سيغمــا) النظام، على مختلــف عمليات أعمالها، وعمليات التصنيع، وتطوير المنتجات، وتلبية الطلبات، وخدمة العملاء، وغير ذلك.

- **برنامج بولدريج الوطني للجودة:** تأسس البرنامج عام 1987م بموجب قانون صادر عن الكونغرس الأمريكي. وقد جرى تطوير هــذا البرنامج في المعهد الوطني الأمريكي للمعايير والتقنية. (أطلق على البرنامج اســم مالكولم بولدريج، الذي كان وزيراً للتجــارة بيــن عامــي (1981 – 1987) م. يحدّد هــذا البرنامج بتحديــد معايير أداء الأعمال، على مستــوى رفيع من الجودة، فــي مجالات كثيرة، مثــل: القيادة، والتخطيــط الإستراتيجي، والتركيز على العمــلاء، وإدارة المعرفة. ولإطار هذا البرنامج

نظير أوروبي اسمـه (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة). وفي كل عام، يمكن للشركات التقـدّم لجائزة (مالكولم بولدريج)، التـي تشيد بالمؤسسات لحسن إنجازهـا ضمن فئات محدّدة: التصنيع، والشركات الصغيرة، والتعليم، والرعاية الصحية.

بطاقة النقاط المتوازنة: اقترح هذه البطاقة عام 1992م، (روبرت كابلان) الأستاذ في كلية هارفارد للأعمال، و(ديفد نورتون) رئيس إحدى شركات الاستشارة الإدارية. يدرك نظام بطاقة النقاط المتوازنة، أنّ الأداء المالي يعدّ جزءاً من الصورة الكبيرة لأداء المؤسسة، ويسعى النظام إلى موازنة (المنظورات) المالية للشركة مع ثلاثة (منظورات) غير مالية: العملاء، والعمليات الداخلية، وتطوير قوة العمل وتعليمها. وتطوّر الشركات التي تستخدم منهجية بطاقة النقاط المتوازنة (BSC) أداتين جبارتين، واستخدامهما.

الأداة الأولى هي (**خريطة الإستراتيجية**): وثيقة من صفحة واحدة تصوّر النظرية التنفيذية لإستراتيجية المؤسسة تصويراً بيانيّاً، إضافة إلى علاقة السبب والنتيجة بين الأهداف في (المنظورات) الأربعة في بطاقة النقاط. وتبيّن الخريطة الأهـداف الإستراتيجية لكل منظور، وكيفية تأثيره في أداء الأهداف في المنظورات الأخرى. وتطور شركات كثيرة خريطة إستراتيجية على مستوى المؤسسة كلّها، إضافة إلى خرائط إستراتيجية لكل قسم ووحدة ودائرة، وتحتوي خرائط الإستراتيجية على المستويات متدنية الأهداف، التي تدعم الخريطة ذات المستوى الرفيع.

الأداة الثانية هي (**لوحة النقاط**): التي تضم المقاييس، والأهداف، ومعلومات الأداء الفعلي، لكل هدف موجود على خريطة الإستراتيجية. ويكون لدى المؤسسة لوحة نقاط على مستوى الشركة كلّها، بحيث ترتبط (نزولاً) بالأعمال على المستويات الأدنى، وتدعم بطاقات النقاط الخاصة بالوحدات. وتشغِّل الشركات عادة بطاقات النقاط آليّاً (أتمتة) من خلال استخدام برمجيات خاصة: فعندما يدخل مديرو الوحدات بيانات إلى بطاقات النقاط لديهم، تتجمّع البيانات آليّاً ضمن بطاقة النقاط رفيعة المستوى، بحيث تظهر الأداء الإجمالي في الشركة كلّها. وتسمح البرمجيات للمديرين أيضاً، بتوزيع التقارير وتحليلها بسهولة. تُستخدم بطاقات النقاط المتوازنة استخداماً واسعاً من قِبَل الشركات والمؤسسات غير الربحية والجهات العامة (بما فيها المؤسسات الحكومية، والبلديات، والقوات المسلحة)، وذلك لتنفيذ الإستراتيجيات.

ما النظام الذي تستخدمه شركتك؟ في حالة عدم معرفتك إن كانت مؤسستك تعتمد نظاماً لقياس الأداء، أو في حالة عدم معرفتك بالنظام المعتمد، فكيف ستعرف ذلك؟ الطريقة الأسرع هي أن تسأل مديرك. وأكثر المؤسسات، تنشر مقالات عن نظام قياس الأداء في النشرات الإخبارية الخاصة بها، ويرد أيضاً ذكر هذا النظام في التقارير السنوية، وغير ذلك من منشورات الشركة. أمّا بعض المؤسسات الأخرى، فيدرِّب فريق قياس الأداء داخلها العاملين

والموظفين الجدد على هذا النظام. انظر إلى هذه المصادر كلّها عند الحاجة، وانتبه إلى ورود ذكر أي نظام بعينه لقياس الأداء في أثناء استماعك إلى كلمات المدير التنفيذي، أو في أثناء وجودك في اجتماعات الموظفين.

اجعل قياس الأداء جزءاً دائماً من عملك في ثلاث خطوات: إذا كانت شركتك قد اعتمدت نظاماً لقياس الأداء يشمل الشركة كلّها، أو لم تعتمد ذلك النظام، فأنت قادر على جعل عملك يستفيد كثيراً من خلال إجراء قياسات الأداء، بحيث تكون جزءاً دائماً من عملك. ولكن، كيف يكون ذلك؟ عندما تقيِّم نتائج مجموعتك، وتكتشف الأسباب الكامنة خلف أي تغيّر مزعج في النتائج، فستكون قادراً على (هندسة) نوع من التدخّل اللازم لمجموعتك؛ كي تحسّن أداءها، فتساعد الشركة في إحداث نتائج عامة أفضل. كيف تستخدم القياسات كي تتمكّن من إدارة أداء مجموعتك على نحو أفضل؟ عليك أولاً أن تفهم عملية قياس الأداء. تتألّف العملية من ثلاث خطوات سنتعرف إليها بالتفصيل في الفقرات الآتية، وإليك وصفاً موجزاً لتلك الخطوات:

الخطوة الأولى: تقرير ما يجب قياسه؛ لذا عليك أن:

- **تحدّد أهدافك:** مثلاً: (زيادة رضا العملاء)، أو (تقليل الحوادث في أثناء العمل)، أو (تخفيض النفقات).
- **تحدّد عوامل النجاح الحرجة (CSFs):** أجزاء الأهداف المنجزة بنجاح. وبكلمات أخرى: الأفعال التي يجب القيام بها

معــاً لإنجاز هــدف معيّن. مثلاً: يمكن أن تكــون عوامل النجاح الحرجــة للهدف (زيادة رضــا العمـلاء)، و(تقليــل معدّل تغيُّر موظفي البيع)، و(تطوير أداء التسليم في الوقت المحدّد).

- **تحـدّد مقاييس الأداء:** المقاييــس التي تستخدمها لتقدير إذا كنت تحقّق عوامل النجاح الحرجة أم لا. ومن أمثلة ذلك: (المدة الوسطية لبقاء موظف البيع في القسم)، و(عدد موظفي البيع الذين يتركون القسم خلال ربع سنة)، و(النسبة المئوية للطلبات التي سلمت ضمن ± 6 ساعات من الموعد المحدّد).

الخطوة الثانية: جمع بيانات الأداء، عليك أن:

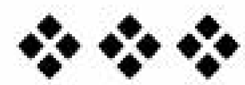
- **تضع هدفاً لكل مقياس:** مثلاً: (تقليل (8%-10%) من تبدّل موظفي البيع خلال النصف الثاني من السنة المالية الحالية)، و(تسليم (98%) من الطلبات في الوقت المحدّد).
- **تجمـع بيانـات الأداء:** مثلاً: أحصِ عدد موظفــي البيع الذين تركــوا الشركة خلال الأشهر الستــة الأخيرة من السنة المالية في الشركة، أو سجّل أوقات تسليم الطلبات خلال الربع الماضي من السنة جميعها.

الخطوة الثالثة: تفسير بيانات الأداء، عليك أن:

- **تحلّـل بيانـات الأداء:** مثــلاً: مراقبــة عدد موظفــي المبيعات الذيــن تركــوا العمل خــلال كل ربع سنة، وتحديد مــا إذا كنت تسير فعلاً على طريق تقليل معدّل التبدّل بحدود (8% – 10%)

كما خطّطت. وفــي أثناء تحليل المعلومات، يجب عليك دراسة الأسباب الموثّقة لحالات ترك الموظفين (مثل الفصل، أو النقل إلــى أقسام أخرى، أو قبول وظيفــة أخرى لدى شركة منافسة، أو التقاعد).

- **تختبــر نظام القياس:** مثلاً: اسأل إن كان من الواجب إحداث تغيير علــى أي مقياس؛ كي يمثّل الهــدف الذي تحاول تحقيقه تمثيــلاً أفضــل. واسأل إن كان تحديد الأهــداف قد جرى على مستوى مناسب أم لا.



الخطوة الأولى
تحديد ما يُراد قياسه



في الخطوة الأولى من عملية قياس الأداء، حدّدت الجوانب التي تريد قياسها في أداء مجموعتك، وحدّدت أهدافك، وعوامل النجاح الحرجة (CSFs)، ومقاييس الأداء.

إذا كانت الشركة تستخدم نظاماً رسميّاً لقياس الأداء، فلعل كبار المديرين في المؤسسة، أو الوحدة التي تشرف على نظام قياس الأداء، عرّفوا فعلاً واحداً أو أكثر من هذه العناصر لمجموعتك. وفي هذه الحالة، يجب أن تكون بيانات الأداء التي تجمعها ضمن صيغة متوافقة مع النظام المعتمد في الشركة كلّها. أمّا إذا لم يكن لدى الشركة نظام رسمي للقياس، وأردت تتبّع الأداء الخاص ببعض الأنشطة المهمّة، فعليك إعداد أهدافك الخاصة وعوامل النجاح الحرجة والمقاييس الملائمة.

تحديد أهدافك

تمثّل أهدافك ما تريد إنجازه؛ كي تتوصّل إلى تحسين جوانب مختلفة في أداء مجموعتك. وبهدف تبادل الأفكار لتحديد الأهداف، عليك الاجتماع مع زملائك والموظفين التابعين لك في المجموعة، وتوجيه الأسئلة الآتية إليهم:

- **ما الذي تأمل المجموعة تحقيقه من خلال قياس الأداء؟** مثلاً: هل تأمل المجموعة بتحديد حلول للمشكلات المتكرّرة؟ أم تريد تحسين كفاية العملية كلّها؟ حدّد مكافآت تتناسب مع مستويات أداء الموظفين.

- مـا الـذي يجب علـى المجموعة فعلـه؛ للمساعدة علـى تنفيذ إستراتيجية الشركة؟ على سبيل المثال، إذا كانت إستراتيجية الشركة تولي التميّز التشغيلي (تطوير الكفاية) جلّ اهتمامها، فقد تضع أهدافاً لمجموعتك على النحو الآتي: (زيادة إيرادات المبيعات للموظف الواحد)، أو (تخفيض الكُلَف غير المباشرة)، أو (تخفيض الحوادث في مكان العمل).
- كيـف نخدم عملاءنا على نحو أفضـل؟ سواء أللعملاء الاخلين كانت مجموعتك تقـدّم خدماتها أم للعملاء الخارجيين، فمن الممكـن التفكير في ما يمكنك فعله لتقديـم قيمة أكبر لهؤلاء العمـلاء. مثلاً: إذا كنت ترأس مجموعة للموارد البشرية، فقد تتضمّـن أهدافك (تطوير قـادة المستقبل فـي المؤسسة)، أو (مساعدة المديرين على المحافظة على الموظفين الموهوبين)، أو (تشجيع ثقافة التعاون). أمّا إذا كنت تقود مجموعة لتطوير المنتَجـات، فقد تشمل أهدافك (زيـادة الإبداع)، أو (تحديث المنتَجـات على نحـو أكثر سرعة)، أو (جعـل المنتَجات أسهل استخداماً).
- كيـف يمكننا تطوير العمليـات في عملنا؟ في بعض الأحيان، يمكـن تحويل مشـكلات العمليات إلى أفـكار لوضع الأهداف. مثلاً: لنفترض أنّك ترأس مجموعة في قسم المحاسبة، ويجد الموظفون التابعون لك مباشرة صعوبة في إنجاز أعمالهم، ضمن الأوقـات المقرّرة لها. في هذه الحالـة، عليك تحديد أهداف،

مثل: (إنجاز تقارير الحسابات الدائنة في الوقت المحدّد)، أو (الدفع إلى البائعين وفقاً للمواعيد)، أو (معالجة صرف نفقات الموظفين وفق البرنامج الزمني).

- **ما المهارات أو المعارف الجديدة، التي نحتاج إليها من أجل التميّز؟** يمكن أن تشمل الأهداف التي تضعها لتطوير مهارات موظفيك ومعارفهم: (الاستفادة من فرص تدريب أكثر)، أو (تطوير تشارك المعرفة)، وهلمّ جرّاً...

بعد تبادل الأفكار عن الأهداف، راجع القائمة وحدّد الأهداف الأكثر أهمية: الأهداف التي تؤثّر بصورة مباشرة في إستراتيجية الشركة والوحدة، أو الأهداف التي ستساعدك على حل مشكلات الأداء الكبيرة. حاول تقليص قائمتك إلى عدد يتراوح بين (خمسة - سبعة) أهداف فقط.

تحديد عوامل النجاح الحرجة

حدّد لكل هدف في قائمة الأهداف النهائية فعلين أو ثلاثة، من شأنها تمكين مجموعتك من إنجاز ذلك الهدف على النحو الأفضل. ستصبح هذه الأفعال عوامل النجاح الحرجة بالنسبة إلى كل هدف. ويبيّن الجدول (2) بعض الأمثلة.

عليك قياس ما تريد، لا أن تريد ما تستطيع قياسه.

روبرت أس. كابلان، وديفد ب. نورتون

جدول رقم 2

أمثلة على عوامل النجاح الحرجة

الهدف	عوامل النجاح الحرجة
تخفيض حوادث مكان العمل	• تدريب الموظفين على الاستخدام السليم للمعدات. • توفير تجهيزات سلامة مناسبة. • التفتيش المنتظم على مكان العمل؛ لضمان توافقه مع معايير السلامة.
تحسين تشارك المعرفة	• تطوير الإشراف التدريبي على الموظفين الجدد. • منح جوائز للمشاركة في الأفكار الجديدة أو قبولها.

تحديد مقاييس الأداء

تُشير مقاييس الأداء إلى الكيفية التي ستقرّر وفقاً لها، إذا كنت قد أنجزت عوامل النجاح الحرجة التي حدّدتها، وتبيّن نوع البيانات التي يجب عليك جمعها. ويمكنك ترجمة كل عامل من عوامل النجاح الحرجة إلى مقياس واحد أو أكثر، كما يظهر في الجدول (3).

جدول رقم 3

أمثلة على مقاييس الأداء

عوامل النجاح الحرج	مقياس الأداء
تدريب الموظفين على الاستخدام السليم للمعدات	• عدد الموظفين الذين أكملوا دورة تدريبية، ونجحوا فيها حتى نهاية ربع السنة.
منح جوائز للمشاركة في الأفكار الجديدة وقبولها	• عدد الأفكار الجديدة التي جرى اعتمادها لدى الجميع في الوحدة. • عدد الممارسات الفضلى، التي جرت إحالتها إلى نظام إدارة المعرفة في الشركة.

نصائح من أجل تحديد مقاييس الأداء

- **ابدأ بأهدافك وبعوامل النجاح الحرجة**: لكل هدف تحدّده، اذكر فعلين أو ثلاثة أفعال يمكن أن تخدم مجموعتك في تحقيق أهدافها على النحو الأفضل. ستصبح هذه الأفعال عوامل النجاح الحرجة لديك. ترجم كل عامل نجاح حرج إلى واحد أو اثنين من مقاييس الأداء. مثلاً: يمكن ترجمة عامل النجاح الحرج (تحسين الاحتفاظ بالموظفين) إلى مقياس الأداء (نسبة الموظفين الجدد الذين يبقون في الشركة بعد انتهاء عامهم الأول).

- **انظر إلى ما هو أبعد من المقاييس المالية:** احرص على أن تشير منظومة المقاييس لديك إلى الجوانب المالية وغير المالية، في أداء مجموعتك. مثلاً: هل لديك مقاييس لمسائل غير مالية، مثل: كفاية العمليات، أو معارف الموظفين، أو تجربة العملاء مع الشركة؟
- **حدّد ارتباطات (السبب والنتيجة):** تفحّص مجموعة المقاييس لديك؛ بحثاً عن ارتباطات السبب والنتيجة. مثلاً: كيف يؤثر الأداء الجيد للمقياس (عدد أخطاء معالجة الطلبات) في الأداء الخاص بالمقياس (رضا العملاء) أو (معنويات الموظفين)؟ ما نقاط القوة في هذه العلاقات؟ على سبيل المثال، هل أنت في حاجة إلى مجرد تحسّن صغير في موضوع تخفيض الأخطاء؛ كي تحصل على تحسّن كبير في رضا العملاء؟ فكلّما ازدادت ارتباطات السبب والنتيجة بين مقاييسك، وكلّما كان فهمك للقوة النسبية لهذه الروابط أكثر عمقاً، تكوّنت لديك صورة أكثر شمولاً لأداء مجموعتك.
- **تفحّص مزيج المؤشّرات الخلفية / الأمامية:** أعد النظر في مجموعة المقاييس، واسأل نفسك إن كانت تضم مزيجاً من المؤشّرات الأمامية (تنظر إلى المستقبل) والمؤشّرات الخلفية (تنظر إلى الماضي)؛ إذ يجب أن تتضمّن هذين النوعين من المؤشّرات معاً.

- **حاول تحقيق توازن بين الأهداف الموضوعية والأهداف غير الموضوعية.** حدّد إن كانت مقاييسك تُظهر المؤشّرات غير الموضوعية (كرضا العملاء مثلاً) والموضوعية (كالإيرادات مثلاً). وإن لم تكن كذلك، فعليك أن تراجع مقاييسك وتعدّلها؛ كي تتضمّن مزيجاً من المؤشّرات الموضوعية وغير الموضوعية.
- **خذ توافر البيانات وصلاحيتها وموثوقيتها في الحسبان.** لكل مقياس من المقاييس، اسأل نفسك إن كانت تتوافر بيانات لمتابعة الأداء عن هذا المقياس، وإن كانت هذه المعلومات موثوقة. لا يكون مقياس الأداء صالحاً للاستخدام إلاّ إذا تمكّنت من الحصول على البيانات، وإذا كانت هذه البيانات موثوقة ومحدّثة باستمرار أيضاً.
- **اعتمد على البيانات الخارجية والداخلية:** إضافة إلى تحليل المعلومات ضمن المؤسسة (أرقام المبيعات مثلاً)، تفحّص بيانات من خارج الشركة أيضاً (مثل: التصنيفات التي يعطيها طرف ثالث، عن أداء الشركة مقارنة مع المنافسين).
- **استخدم لغة واضحة سهلة الفهم:** عبّر عن مقاييس الأداء بلغة محدّدة وملموسة وسهلة الفهم. وذلك مثل: (عدد المرات التي تأخّر فيها التسليم عن الموعد المحدّد في الشهر الواحد) بدلاً من (جودة الخدمة).

تقييم مصادر البيانات

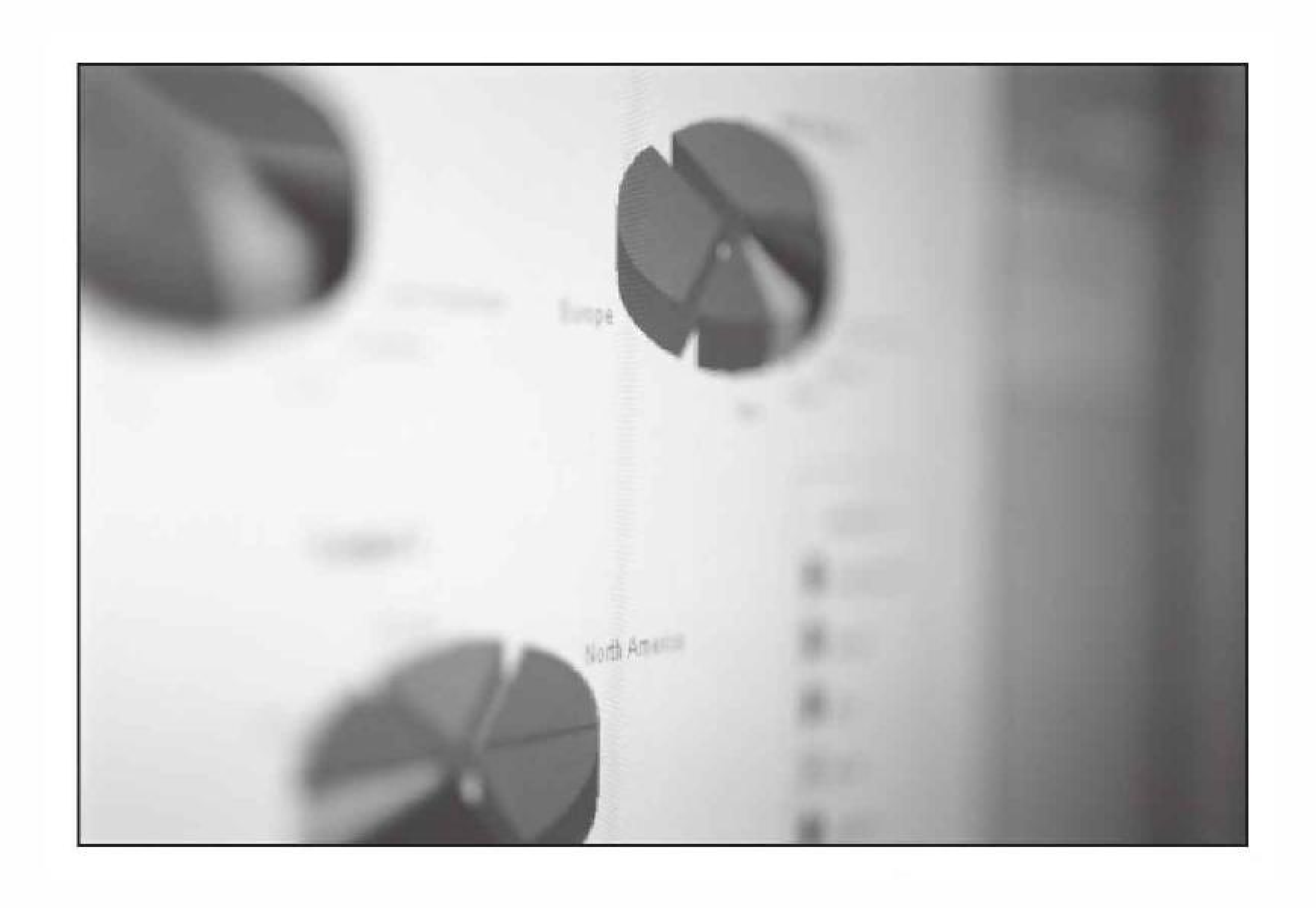
عند تحديد المقاييس، تصبح نوعية البيانات اللازمة ومصادرها، أموراً مهمّة. اسأل نفسك هذه الأسئلة؛ لتقييم مصادر بياناتك:

- **من أين تحصل على البيانات اللازمة؟** في بعض الحالات، قد تتوافر بيانات جمعتها المؤسسة وتستطيع أنت استخدامها. وذلك، مثل عدد الموظفين المشاركين في برنامج تدريبي معيّن، أمّا في حالات أخرى، فقد تحتاج إلى جمع البيانات بنفسك. وهذا يستلزم منك إقامة عمليات وأنظمة جديدة. وقد تأتيك البيانات أيضاً من مصادر خارجية. فمثلاً: قد تستعين شركتك بأحد بائعي الخدمات؛ لتتبّع عدد الموظفين المسجّلين في برامج المكتسبات والعلاوات.
- **كيف ستجمع بيانات غير موضوعية؟** يمكن أن تحتاج مقاييس الأداء إلى بيانات موضوعية وبيانات غير موضوعية. مثلاً: كي تتابع مقياس (النسبة المئوية لزيادة إيرادات المبيعات) يجب عليك جمع بيانات موضوعية (تغيّر إيرادات المبيعات خلال مدّة محدّدة). لكن، كيف تجمع معلومات لتتبّع المقياس الآتي: (النسبة المئوية لزيادة رضا العملاء)؟ عليك في هذه الحالة أن تجمع بيانات غير موضوعية، وذلك مثل الملاحظات المستمدة من استطلاعات العملاء، حول تصنيف خدمات الشركة. لكن من الواجب وضع تحديد كمي للبيانات غير الموضوعية أيضاً. فمثلاً: يمكن التعبير عن التصنيف الذي يحدّد رضا العملاء، بسلّم

درجـات مكوّن مـن خمس نقاط يسمح بالمقارنـة وإلقاء الضوء على فرص التطوير.

- **هـل يجـوز استخـدام بيانـات مركّبـة؟** إذا أردت الحصـول علـى الصـورة الكبيـرة لـلأداء فـي مجموعتـك، ففكّـر فـي استخـدام مقاييس تتطلّب وجود بيانات مركّبـة؛ أي بيانات من مصـادر متعـدّدة تتضمّـن مثـلاً: مؤشّـر (S&P 500)، ومؤشّر (J.D. Power) الخاص برضا العملاء عن السيارات الجديدة، إضافة إلى تصنيفات جودة السيارات الجديدة. ومن الأمثلة على البيانات المركّبة التي قد تحتاج إليها الشركة لقياس أدائها، ما يسمّى (مؤشّر الاسم التجاري) الذي يمكن أن يجمع مثلاً موازنة الدعايـة، ونسبة ما يتم الوصول إليه مـن الجمهور المستهدف، والانطبـاع الذي يستدرجه الاسـم التجاري (ما يفكّر فيه الناس عـن اسم الشركة، مقيساً عبـر الاستبانات). وبما أنّ القياسات المتضمّنة في البيانات المركّبة غير متماثلة، فلا بد من استخدام (تصحيحات رياضية) للموازنة بينها.
- **هل ستكون بياناتك موثوقة؟** في أثناء تحديد المقاييس، عليك أن تفعـل كل ما تستطيـع لضمان موثوقية البيانـات التي تحتاج إلـى جمعها. على سبيل المثال، هل ستكون البيانات حديثة؟ هل ستكـون تفاصيلها كافية؟ هل ستكون دقيقة وقابلة للتدقيق؟ هل ستتوافـر دائماً؛ كـي تتمكّن من القيام بتتبّـع موثوق للأداء وفق المقاييس المعتمدة؟

الخطوة الثانية
جمع بيانات الأداء



في الخطوة الثانية من خطوات عملية قياس الأداء، تجمع البيانات الخاصة بالمقاييس التي حُدِّدت، وكذلك بالتحقّق من موثوقية هذه البيانات. ابدأ هذه المرحلة بوضع أهداف لكل مقياس حدّدته.

وضع الأهداف

تمثّل الأهداف الأداء الذي تريد أن تراه يتحقّق فيما يخص كل مقياس من مقاييسك. يقدّم الجدول (4) أمثلة على ذلك.

يعدّ وضع الأهداف نوعاً من الفن. فمثلاً: أنت ترغب في وضع أهداف تحفّز الموظفين على تقديم أداء استثنائي، لكن عليك ألاّ تضع أهدافاً عالية الطموح جدّاً، بحيث يفترض موظفوك أنّهم لا يستطيعون بلوغها. لذا، عليك ألاّ تحاول ذلك أبداً. إضافة إلى ما تقدّم، يجب أن تحدّد ما الذي تستطيع عدّه أهدافاً معقولة منطقية.

جدول رقم 4

أمثلة على الأهداف مقياس الأداء	الهدف
عدد الموظفين الذين تمكّنوا من اجتياز دورة تدريبية حتى نهاية ربع السنة.	• أن يتمكن الموظفون جميعاً من النجاح في اختبار الدورة التدريبية النهائي، بدرجة (80 – 100) على الأقل حتى نهاية ربع السنة.
نسبة المنتجات الحالية التي طُوِّرت، بإضافة خصائص جديدة في أثناء السنة المالية.	تطوير 85% من المنتجات الحالية.
مؤشّر رضا العملاء.	التوصّل إلى 85% من العملاء الراضين كثيراً أو الراضين تماماً. وهذا يمثّل زيادة 15% في رضا العملاء حتى نهاية السنة.

على سبيل المثال، إذا كنت تستهدف أن يكون معدل نسبة المنتَجات التي بها عيوب، والتي تنتجها مجموعتك هو مئة منتَج من كل مليون منتَج، في حين أن معدّل نسبة المنتَجات التي بها عيوب في المصانع بصورة عامة يتراوح حاليّاً بين (أربع مئة – ألف) منتَج من كل مليون منتَج، عندها يكون هدفك غير واقعي.

نصائح من أجل وضع أهداف الأداء

- **حدّد مجالاً من ثلاثة أهداف لمقاييسك:** يمكن لهذه الأنماط الثلاثة من الأهداف أن تعمل معاً؛ لتكوين صورة أداء مجموعتك في المستقبل. فمثلاً: يبدو هدف الحد الأدنى المتمثّل في (معدّل خطأ 12%) للموظفين أكثر قابلية للتحقيق، ويساعدهم على الحصول على نتائج إيجابية، والثقة بقدرتهم على بلوغ هدف متوسط (معدّل خطأ 9%)، بل حتى بلوغ هدف (متقدّم) (معدّل خطأ 4%).
- **أشرك موظفيك:** إن موظفيك المباشرين هم الأقرب إلى العمل، وهم أيضاً في وضع أفضل لتقديم معلومات عمّا يمكن تحقيقه في العمل. دعهم يشاركونك في وضع الأهداف؛ ممّا يكسبك قبولهم؛ لأنّهم سيشعرون بملكيتهم للعملية.
- **فكّر في التوجّهات السائدة؛ كي تحدّد خط الأساس لأهدافك:** عند توافر بيانات سابقة عن أداء أحد المقاييس، تفحّص تلك البيانات لتستنتج التوجهات أو الميول التي يمكنك استخدامها؛ لتكوّن خط أساس لوضع الأهداف للأداء المستقبلي. مثلاً: لنفترض أنّك تريد وضع هدف عن معدّل تبدّل الموظفين خلال الأشهر الستة القادمة. ولنفترض أنّ معدلات التبديل في مجموعتك قد ازدادت ببطء من (2% - 7%) خلال السنتين الماضيتين. في هذه الحالة، يمكن لهدف تخفيض معدل التبدّل من (7% - 4%) خلال الأشهر الستة القادمة أن يكون معقولاً ومنطقيّاً.

- **احصل على مدخلات مديرك**: اطلب إلى مديرك المشاركة بأفكار تتعلّق بمستوى الأداء لكل مقياس، ما يسمح لمجموعتك أن تحقّق أهدافها. قد تكون لدى مديرك اقتراحات مفيدة مستندة إلى خبرته وفهمه لأهداف الشركة والوحدة.
- **استخدم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار (SWOT)**: فكّر في نقاط القوة والضعف الداخلية لدى مجموعتك، إضافة إلى فرصها وأخطارها الخارجية. اسأل نفسك عن الأهداف التي تسمح لمجموعتك بالاستفادة من نقاط قوتها، ومن الفرص المتاحة، إضافة إلى تقليل أضرار نقاط الضعف والأخطار. مثلاً: إذا كانت مجموعتك تملك معارف متميزة بمنتَجات الشركة، فقد يكون الهدف الطموح (زيادة رضا العملاء بمقدار 25% مع نهاية الربع الأخير من العام)، هدفاً واقعيّاً تماماً، وقابلاً للإنجاز.
- **اجمع الملاحظات الراجعة من العملاء وأصحاب المصلحة**: يمكن لتوقّعات هاتين المجموعتين، أن تعطيك أفكاراً تستطيع استخدامها في وضع الأهداف. مثلاً: إذا سألت العملاء عمّا يعدّ أداءً ممتازاً في رأيهم، فإنك تستطيع توليد أهداف تلبّي ما يطلبونه من أداء، بل يمكن أن تتجاوزه أيضاً.
- **انظر في المعدّلات الوسطية ضمن القطاع**: توجد جهات موثوقة كثيرة تراقب الأداء في قطاعات محدّدة. على سبيل المثال، تتابع مؤسسة (J.D. Power) الأداء في قطاعات كثيرة. راجع هذه التصنيفات الخاصة بالأداء، وقرّر أتستطيع الاستفادة منها في وضع

أهدافك أم لا؟ فمثلاً: إذا كانت نسبة الأخطاء في إحدى العمليات التي تقوم بها شركتك على مستوى قطاع الصناعة كله تتراوح بين (5% - 10%)، فقد تفيدك هذه النسب في وضع هدف منطقي لمقاييسك الخاصة بنسبة الأخطاء.

- **حدّد المبادرات:** عندما تفكّر في الأهـداف، اسـأل نفسك عن المشروعات الجديدة، أو الجهود المبذولة للتغيير، التي قد تكون لازمة لدعم إنجاز أهدافك. مثلاً: كي تحقّق هدف (تسليم الطلبات في وقتها المحدّد بنسبة 100%)، هل يحتاج موظفوك إلى تطبيق برمجيات جديدة؛ للتمكّن من تتبّع عمليات تلبية الطلبات؟ وهل يحتاجون تدريباً على هذا النظام الجديد؟

استخدام نقاط المقارنة وخطوط الأساس

كيف تتعامل مع تحدّي وضع الأهداف؟ يمكن أن تساعدك نقاط المقارنة على ذلك. استخدم المعلومات التي تحصل عليها من الاتّحادات المهنية، والمنشورات الخاصة بالقطاع الاقتصادي، وكذلك من الإنترنت والمصادر الخارجية، للمقارنة بين بيانات الأداء ومقاييسه، وما هو موجود لدى الشركات الأخرى. بعض هذه المراجع معروفة تماماً، مثل تصنيفات (J.D. Power). انظر أيضاً في المصادر الداخلية لنقاط المقارنة، مثل بيانات الأداء لدى المجموعات الأخرى التي تنفّذ عمليات تشبه ما تنفّذه مجموعتك، أو التي لديها أهداف تشبه أهدافك. بعد

ذلك، ضع أهدافاً تبدو منطقية، في ضوء معلومات المقارنة التي حصلت عليها.

يمكن أيضاً لـ (**خطوط الأساس**) أن تساعدك على عملك. فإذا كنت تضع أهدافاً لمقياس أداء قامت مجموعتك أو شركتك بجمع بيانات فعلية عنه، فقد يكون مفيداً أن تستخدم تلك البيانات لوضع (خط أساس). يستخدم كثير من المديرين (نتائج المدّة الحالية)، أو المعدّلات السنوية، لوضع أهدافهم. على سبيل المثال، إذا كانت المبيعات في مجموعتك قد ازدادت بمعدل 5% كل ربع سنة خلال السنتين الماضيتين، فقد يكون من المناسب أن تفكّر في تحديد الزيادة المستهدفة في المبيعات بنسبة 8% كل ربع سنة على امتداد السنة القادمة.

وإذا لم تتوافر أيّ بيانات بخصوص المقاييس، فستحتاج إلى البحث عن المعدّل الوسطي السائد ضمن القطاع الاقتصادي؛ لتستخدمه خط أساس في عملك.

ملحوظة: من الممكن أن يكون استخدام بيانات الماضي لتحديد خط أساس لأهدافك أمراً فيه بعض المخاطرة. فكيف تحدّد الرقم الذي يجب استخدامه نقطة مرجعية بالنسبة إليك؟ مثلاً: لنفترض أنّك تريد استخدام أرقام المبيعات في الربع الرابع من العام الماضي؛ لتكوّن خط أساس لعملك الآن. ما مدى ثقتك في أنّ أرقام الربع الأخير هذه، ستمثّل معدّلاً وسطيّاً مفيداً بالنسبة إلى أداء مجموعتك؟ ففي حالة

وجود ظروف غير معتادة خلال ذلك الربع (مثل: وجود عدد كبير من الشواغر في وظائف البيع)، فقد لا يكون رقم المبيعات في ذلك الربع نقطة مرجعية صالحة؛ لأنّ هذه النقطة المرجعية تعبّر عن مبيعات أقل من المعتاد.

ولهذه الأسباب، فمن المهم أن تجري تقييماً حذراً للبيانات الخاصة بالماضي عند استخدامها لوضع خط الأساس المستهدف. قارن بين البيانات الخاصة بمدّة محدّدة، وبيانات مدد التقييم السابقة على تلك المدّة؛ لترى إن كان فيها اختلاف مفاجئ عن معدّلات الأداء السابقة؟ فإذا وُجد هذا الاختلاف، فمن الضروري أن تتحرّى عن أسبابه عن طريق سؤال مديرك، أو زملائك من المديرين الآخرين، للوصول إلى المعلومات الصحيحة. وقد يكون من المستحسن أن تفكّر في استخدام بيانات مستمدة من مدد مختلفة؛ للاستناد إليها عندما تضع هدفك.

تحديد مجال الهدف

يضع كثير من المديرين مجالاً لبعض الأهداف يتكوّن من ثلاث نقاط (أدنى، ومتوسّط، ومتقدّم). فمثلاً: في مقياس الأداء (زيادة المبيعات)، يمكن أن يكون الهدف الأدنى: (بلوغ المبيعات نصف مليون دولار كل ربع سنة)؛ أمّا الهدف المتوسّط فقد يكون: (بلوغ المبيعات ثماني مئة ألف دولار كل ربع سنة)؛ في حين قد يكون الهدف المتقدّم: (بلوغ المبيعات مليون دولار كل ربع سنة).

يوفّر هذا الأسلوب عدداً من المزايا. حيث تبدو أهداف الحد الأدنى للموظفين أنّها أكثر قابلية للتحقيق، وتساعدهم على رؤية التقدّم الذي يجب عليهم إنجازه لبلوغ الأهداف المتوسّطة، أو المتقدّمة. ومع أنّ الأهداف الدنيا ليست متدنّية في الحقيقة، فإنّ المديرين لا يريدون أن يتوقّف موظفوهم عند هذه النقطة من مجال الأهداف.

تمثّل النقطة المتقدّمة في مجال الأهداف، أكثر الأهداف طموحاً على الإطلاق. وعند تحديد الأهداف (المتقدّمة)، عليك بتحقيق التوازن الحسّاس بين تحدّي قدرات موظفيك، وكونها واقعية. فالمقصود من الهدف المتقدّم هو (رفع الحاجز)؛ كي تجعل الروح التنافسية تدب في نشاط موظفيك، أو كي تلهب رغبتهم في الإنجاز. ويكون الهدف المتقدّم عادة في حاجة إلى مجهود متميّز لبلوغه. لكن من الواجب أيضاً أن يظل ضمن المستوى الذي يتناسب مع مهارات الموظفين ومعارفهم، ومع موارد الشركة (التجهيزات والعمليات ومكان العمل والزمن)، أي كل ما هو ضروري لتحقيقه.

الهدف المتقدّم رقم 1: نقطة ضمن مجال الأهداف، تمثّل أكثر الأهداف طموحاً على الإطلاق.

وكي تضع أهدافاً متقدّمة، احرص على معرفة قدرات موظفيك وإمكاناتهم معرفة جيّدة. كيف كان سلوكهم في الماضي عندما واجهتهم

تحدّيات طموحة؟ واسأل نفسك: ما مقدار (تقدّم الهدف) الذي من شأنه أن يحفّزهم؛ للتفوّق على أنفسهم من دون أن ينهاروا تحت وطأة العمل، أو من دون أن يفقدوا معنوياتهم؟ فكّر أيضاً إذا كانت الأهداف المتقدّمة تتضمّن خطر تشجيع سلوكات سلبية، أو غير أخلاقية، مثل (التلاعب) بالنظام لإنجاز الأداء المطلوب. وأخيراً، يجب أن تجعل موظفيك يرون كيف أنّ إنجاز الهدف المتقدّم في مقياس من المقاييس يؤدّي إلى أداء متميّز في مقاييس أخرى، ويولّد مكافآت قيمة. على سبيل المثال، إذا زدنا ولاء العملاء بنسبة 10%؛ فسوف يؤثر ذلك في صورة قفزة تعادل 15% في الربحية، ويعني هذا زيادة مهمّة في العلاوات التي تحصلون عليها.

جمع البيانات وتبادلها

بعد تحديد الأهداف، يجب عليك و/أو على موظفيك المباشرين البدء بجمع بيانات الأداء؛ كي تتمكّنوا من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف. يمكن الحصول على البيانات من مصادر عدّة. فمثلاً: يمكن أن تسأل الأشخاص في قسمك، ممّن يتولّون قيادة فرق مراكز الاتصال، أن يتتبّعوا عدد الاتصالات الهاتفية التي يتعيّن على العميل إجراؤها، قبل تقديم مندوبي الشركة حلولاً لشكواهم أو أسئلتهم.

وقد تعتمد أيضاً على أشخاص في مجموعات أو وحدات أخرى، لجمع بيانات تتعلّق بمقاييس الأداء لديك. إذ تقوم شركات كثيرة بتحديد

(مالكي المقاييس)، الذين يتمتّعون بمعرفة خاصة تسمح لهم بجمع بيانات صحيحة عن أحد مقاييس الأداء. ولتوضيح هذا، قد يتمكّن شخص في قسم الموارد البشرية من تقديم بيانات عن عدد الموظفين في مجموعتك، ممّن التحقوا بدورات التدريب على السلامة واجتازوها بنجاح. أو قد يتمكّن مدير الموارد المالية أن يعطيك أرقاماً تتعلّق بالربحية (المؤقّتة).

كيف هو أدائي؟

إد كوش، عمدة نيويورك سابقاً

إذا كان لدى الشركة نظام رسمي معتمد لقياس الأداء، فقد يكون كبار المديرين، أو رؤساء وحدات خاصة فيها، قد طوّروا استئمارات لجمع البيانات؛ كي تستخدمها أنت وبقية المديرين. وقد تكون هذه الاستئمارات على صورة وثائق ورقية، كالمذكّرات التي تملؤها يدويّاً، ثم تقدّمها إلى مدير نظام قياس الأداء. لكنّها يمكن أن تتألّف أيضاً من استئمارات إلكترونية: جداول أو استئمارات لإدخال البيانات عبر الإنترنت تملؤها وترسلها بالبريد الإلكتروني إلى مدير النظام. وتحقق الأنظمةُ الآلية (المؤتمتة) لجمع البيانات، التي ترتبط غالباً بمستودع البيانات في الشركة أو بنظام تخطيط الموارد فيها، فوائدَ كثيرة.

وتكون مستودعات البيانات في الشركة قادرة على التعامل مع كميات ضخمة من البيانات بسهولة. وتستطيع طباعة تقارير تبيّن تلك

البيانات في صيغ مختلفة (جداول أو مخطّطات بيانية، إلخ...). إضافة إلى ذلك، فهي قادرة على تجميع البيانات من وحدات مختلفة لتعبّر عنها برقم واحد. فمثلاً: يمكن أن يبيّن النظام (مبيعات الأقسام)، في حين يسمح للمديرين أيضاً بمزيد من التعمّق لرؤية المبيعات المتحقّقة في كل منطقة، ولدى كل موظف مبيعات ضمن القسم الواحد. وهي تساعدك كذلك، على تحليل الأسباب والنتيجة؛ من خلال تمكينك من (تحليل) البيانات بطرق مختلفة.

وإذا كانت شركتك لا تستخدم نظاماً رسميّاً لقياس الأداء، فقد تكون في حاجة إلى تطوير استئمارات جمع البيانات بنفسك. وفي هذه الحالة، تكون البساطة وسهولة الاستخدام أمرين بالغي الأهمية في جمع البيانات التي تلزمك. طوّر استئمارة تسمح لك، ولغيرك من مالكي المقاييس، بتقديم البيانات والمعلومات بسهولة، وعلى نحو ملائم وسريع، إلى جانب احتوائها على ملاحظات قصيرة عن البيانات المسجلة. يبيّن الجدول (5) مثالاً على استئمارة جمع بيانات تتسِّم بالبساطة وسهولة الاستخدام. وهي مخصّصة لمقياس الأداء (النسبة المئوية للحلول عبر اتصال واحد).

جدول رقم 5

استئمارة جمع البيانات

		بيانات الأداء			
المقياس	الهدف	تموز	آب	أيلول	ملاحظات
النسبة المئوية للحلول عبر اتّصال واحد	75% كل شهر	55%	65%	55%	إنّ بيانات شهر أيلول مضلّلة؛ فنسبة الحلول في مكالمة واحدة سُجّلت في ذلك الشهر أقل بكثير ممّا هو مستهدف، لكنّ السبب في ذلك هو أنّنا كنا نعاني نقصاً في الموظفين، خلال ذروة الصيف بسبب الإجازات الصيفية. وكان علينا الاستعانة بموظفين مؤقّتين أقل خبرة من الموظفين الغائبين.

خطوات من أجل تعميم بيانات الأداء على مجموعتك

3. راجع بيانات الأداء الخاصة بمجموعتك: اجمع كل ما لديك من تقارير واستئمارات ووثائق، ورد فيها تسجيل لبيانات أداء مجموعتك خلال المدّة المعنية. راجع تلك البيانات بحثاً عن أماكن الاختلاف الفعلي للأداء، عن أهداف الأداء المقرّرة.

4. صُغ نصّاً يعبّر عمّا يحدث: استناداً إلى ما رأيته في بيانات أداء مجموعتك، صُغ نصّاً يصف ما يحدث بخصوص الأداء. أكِّد على العلاقات المتبادلة بين المقاييس، وأشر إلى التفسيرات الممكنة لسبب اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف. مثلاً: (نحن نعاني مشكلة في بلوغ معدّل الأخطاء المستهدف المتمثّل في نسبة 3%. ولهذا تأثير سلبي في كلّ من الكلفة ورضا العملاء. وربما يكون للموظفين الجدد ولبرمجيات معالجة الطلبيات دور في زيادة معدّل الأخطاء خلال الشهرين الماضيين). اسأل الآخرين عن أفكارهم عن الأسباب الكامنة خلف مشكلات الأداء. يمكن لزملائك المديرين، ومديرك، وبعض موظفيك، أن يقدّموا أفكاراً قيّمة عمّا يحدث.

5. أنشئ رسوماً ومخطّطات توضيحية: حيث يكون ذلك ممكناً، حوِّل المعلومات الرقمية إلى مخطّطات بيانية بسيطة تظهر الميول العامّة. مثلاً: يمكن لخط بياني يوضّح زيادة نسبة الأخطاء في الأشهر الماضية الستة، أن يكون أكثر إقناعاً بكثير من قائمة من الأرقام. هذا إضافة إلى أنّ إعداد صور لتلك المخطّطات سيكون مفيداً للعرض على كبار المديرين. لذا، إذا كنت تسعى لإطلاعهم على نتائج الأداء، فسيقدّرون لك تزويدهم بمعلومات تأتيهم في صورة واضحة مختصرة.

6. اختر الدرجة المناسبة من التفصيل: فكّر فيما يحتاج موظفوك إلى معرفته فعلاً عن أداء المجموعة كي يتحسّن هذا الأداء. لذا،

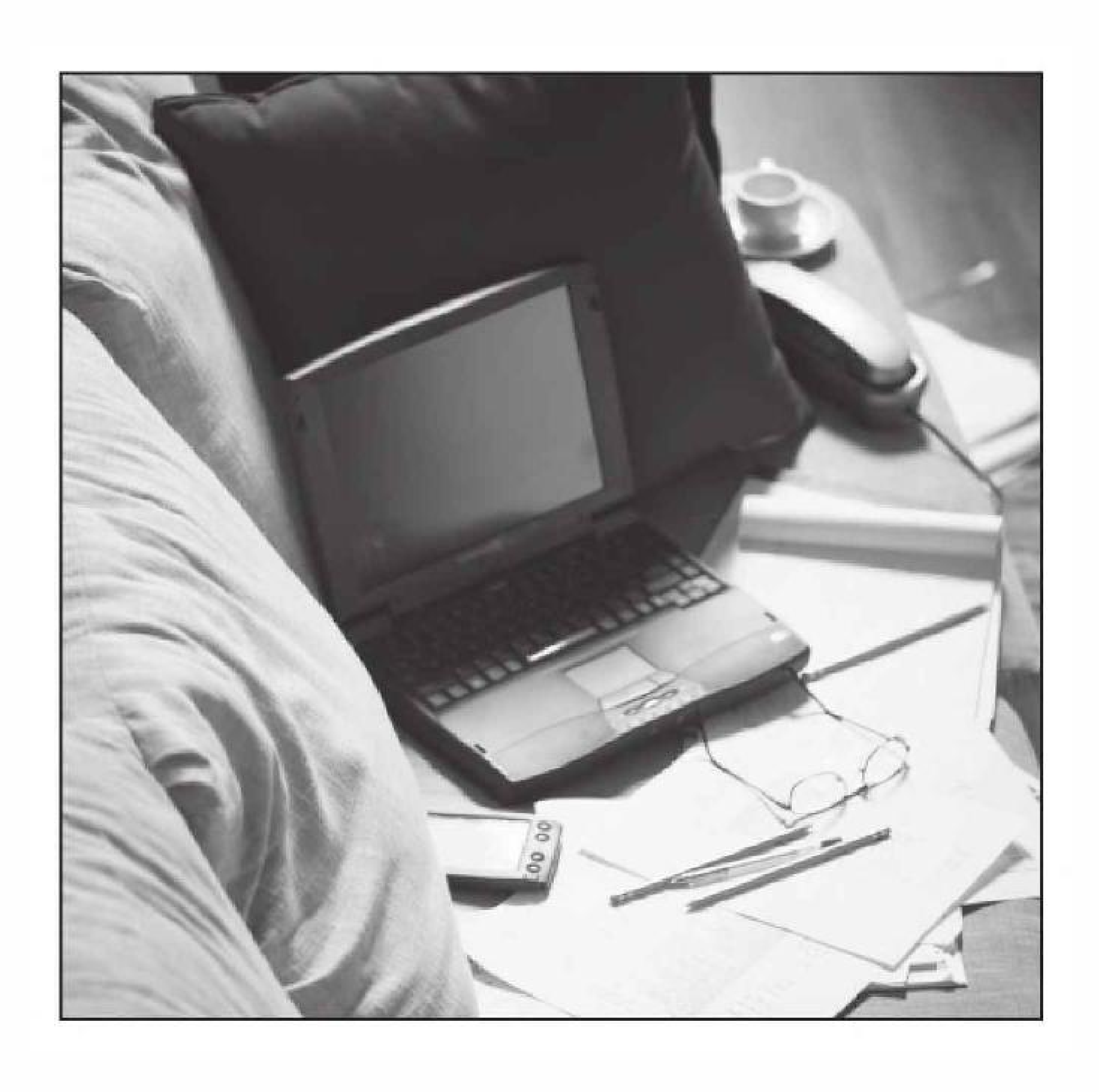
قرّر إن كان النص الذي صغته، والمخطّطات التي أعددتها، تقدّم الدرجة المناسبة من التفاصيل اللازمة لإيضاح ما تقوله؟ قد يؤدّي الإكثار من التفاصيل إلى تشوّش الموظفين وعدم اهتمامهم، وقد يؤدي الاختصار الزائد من التفاصيل إلى عدم فهم أهمية مشكلة الأداء، التي تحاول توضيحها.

7. قدّم الحقائق الصعبة بطريقة بناءة: حتى إذا كانت القصة التي تقدّمها، وكذلك مخطّطاتك ورسومك البيانية، والتفاصيل التي جمعتها عن أداء مجموعتك، تمثّل جميعها صورة مخيّبة للأمل، فمن المهم أن تقدّم الحقيقة عن الأداء عندما تخاطب موظفيك. لكن عليك أن تحاول عند إيصال هذه المعلومات، أن تفعل ذلك على نحو بنّاء. وهذا يعني أنّه يجب عدم الإشارة إلى موظفين بعينهم بوصفهم سبباً لسوء أداء المجموعة. وبدلاً من ذلك، ابحث عن العمليات والأنظمة الإشكالية التي تقف وراء الإخفاقات والنواقص، وابحث عن أفكار لمعالجتها.

8. أوجد فرصاً للمراجعة والمناقشة: اعقد اجتماعات وجلسات مراجعة مع مجموعتك؛ لمناقشة كلٍّ من نتائج الأداء والتغييرات المتّخذة على نحو محدّد لمعالجتها. واستكشفوا معاً ما الذي نجح وما الذي لم ينجح، وشجّع موظفيك على تبنّي ذهنية التطوير التعاوني المستمر.

الخطوة الثالثة

تفسير بيانات الأداء



في الخطوة اللاحقة من عملية قياس الأداء، يجب تحليل البيانات التي جمعتها عن مقاييس أدائك وتحديد آثارها ونتائجها. إنّ تفسير بيانات الأداء مسألة معقّدة في حد ذاتها. وفي شركات كثيرة، تقوم بهذه المهمّة وحدة خاصة تضم خبراء مدرّبين على التحليل الإحصائي، وعلى تحليل الارتباطات والتراجع الإحصائي، إضافة إلى مختلف منهجيات تفسير البيانات وأدواته.

لكن، وللحصول على صورة إجمالية لعملية قياس الأداء كلّها، من المفيد أن تعرف بعض الأشياء عن كيفية تقييم بيانات الأداء، وما يجب النظر إليه والبحث عنه عند تفسير النتائج.

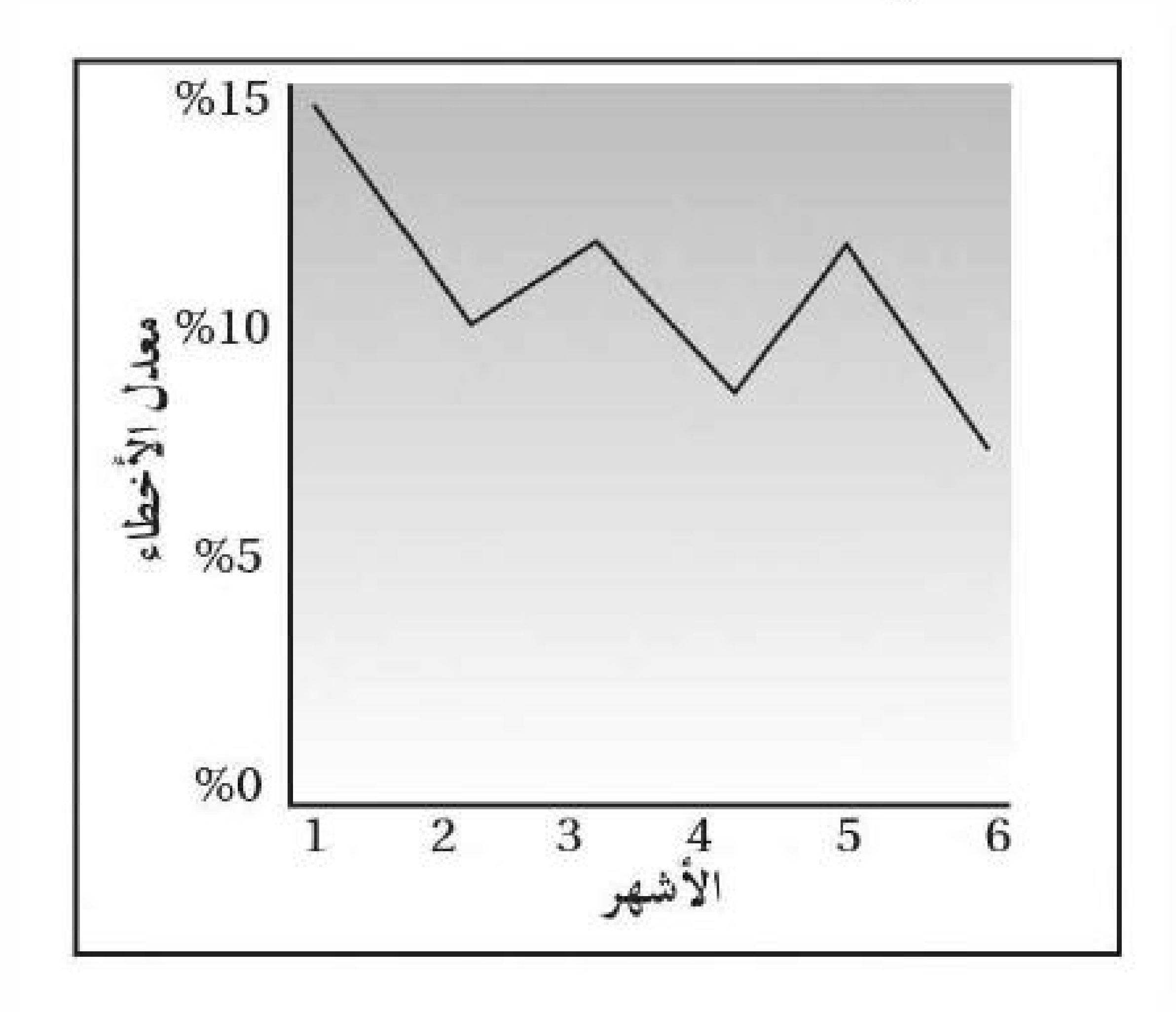
المقارنة بين الأداءين: الفعلي والمستهدف

منذ حين، جمعت بيانات عن مقاييس أداء مجموعتك. فما الذي ستفعله بهذه البيانات؟ وما معنى تلك الأرقام؟ إنّ الخطوة الجيّدة الأولى هي أن تقارن بياناتك مع الأهداف التي وضعتها لكل مقياس. مثلاً: لنفترض أنّك وضعت هدفاً على النحو الآتي: (بلوغ معدّل أخطاء تصنيعية في المنتَجات لا يتجاوز 5%)، ويفترض الوصول إلى ذلك مع نهاية الأشهر الستة القادمة. وقد تتبَّعت الأخطاء الفعلية في الأشهر الستة الماضية وسجّلت أرقام المعدّلات (انظر الشكل 2). من الواضح أن معدّل الأخطاء قد تقلّب في تلك المدة المعنية، مع ميله إلى الانخفاض عموماً. لكن النسبة في نهاية الأشهر الستة لم تنخفض حتى نسبة

5% التي وضعتها هدفاً لك. كيف يجب أن تكون استجابتك لذلك؟ من الممكن أن تخرج بجملة من الاستنتاجات:

الشكل رقم 2

تتبّع معدلات الأخطاء الفعلية



- (لم نبلغ هدفنا! وهذا يعني أنّ علينا مراجعة جهودنا لتخفيض الأخطاء. ولعلنا في حاجة إلى مبادرة جديدة، تؤكّد على تحسين تدريب العاملين في الإنتاج على استخدام معدات التصنيع).
- (الميل متّجه نحو الانخفاض عموماً. حتى إذا لم نتمكّن من بلوغ هدفنا في نهاية الأشهر الستة، فإننا متّجهون صوب تحقيق ذلك الهدف. لننظر ما الذي سيحدث في الأشهر القليلة القادمة، ثم نقرّر بعدها إن كنا في حاجة إلى إعادة دراسة الجهود الرامية إلى تقليل الأخطاء).

- (كان الهـدف مفـرط الطمـوح. ليست لدينا قـدرة على تقليل الأخطـاء إلى هـذه الدرجة التي تطلعنا إليهـا. لنعد النظر في مستوى الهدف لجعله أقل طموحاً، ولنقل 9% بدلاً من 5%).
- (لعـل البيانات ليسـت موثوقة كما يجب. فكيـف نعرف إن كنّا نستطيع الثقة بالمعدّلات التي حصلنا عليها؟)

بالنظر إلى هذه التفسيرات المحتملة كلّها، كيف ستختار الاستجابة الأفضل لما تراه في بياناتك؟

ماذا كنت ستفعل؟

هل أصبنا الهدف عند تحديد الأهداف؟

يرأس (آلن) مجموعة تطوير المنتَجات في وحدة الإلكترونيات في شركة (هينزويرث آند سميث)، وهي شركة ضخمة للمنتَجات الاستهلاكية. لقد طلبت الإدارة العليا إلى قادة كل وحدة أعمال تكوين فريق خاص مكلّف بتحديد مقاييس أداء جديدة للوحدة. وقد طلب مدير (آلن) إليه أن يشارك في الفريق الخاص بوحدة الإلكترونيات. ويضم هذا الفريق أيضاً ممثّلين عن وظائف أخرى ضمن الوحدة؛ كالتصنيع، والعمليات، والمالية، وتقنية المعلومات. وستطلع الفرق جميعها اللجنة التوجيهية التنفيذية على ما لديها من أفكار، حيث ستجمع تلك اللجنة الأفكار معاً؛ لبناء نظام لقياس الأداء يشمل الشركة كلّها.

تؤكد إستراتيجية الشركة على بناء سمعة عالمية، بصفتها شركة طليعية في مجال التقنية. يجتمع عدد من أعضاء الفريق مع المديرين في الوحدة؛ للحصول على آرائهم عن دور وحدة الإلكترونيات في تنفيذ هذه الإستراتيجية. ثم يضع الفريق عدداً من الأهداف للوحدة التي تدعم هذه الإستراتيجية، بما في ذلك (زيادة نسبة الابتكارات الناجحة المقدّمة) و(تطوير منتجات أكثر حداثة؛ لاستخدامها في الهاتف النقال)، و(تسريع وصول المنتجات إلى السوق). وبعد ذلك يحدّد الفريق عوامل النجاح الحرجة لكل هدف، ويحوّل هذه العوامل إلى مقاييس أداء. ويطلع أعضاء الفريق اللجنة التوجيهية على قائمة المقاييس؛ لتوافق عليها بصفتها نقطة صالحة للبدء، ثم يضع الفريق الأهداف الخاصة بكل مقياس، ويناقش أعضاء الفريق مختلف الاحتمالات. فمثلاً: ربما يؤدي الاقتصار على تحديد أهداف طموحة إلى تحفيز روح التنافس لدى الموظفين، أو قد يكون من الأكثر أهمية أن يُحافظ على ثقة الموظفين، عن طريق تحديد أهداف مرنة يمكن تخفيضها إذا تبيّن أنّها غير قابلة للتحقيق. يعاني (آلن) والآخرين صعوبات في عملية تحديد الأهداف.

ماذا كنت ستفعل؟ يقترح المرشد حلّاً في فقرة (ماذا كنت ستفعل؟).

تقرير كيفية الاستجابة

يفكّر المديرون البارعون في اعتماد الأساليب الأربعة الآتية، لتقرير كيفية الاستجابة إلى بيانات الأداء:

- **ابحث عن الأنماط**، التي قد تساعدك على تحديد الصورة الكبيرة لتغيّر الأداء مع الزمن، وذلك مثلما يظهر في البيانات التي جمعتها. وإذا كان أداؤك الفعلي يميل في الاتّجاه المطلوب، فقد لا تحتاج إلى أي تدخل.
- **ادرس التغيّرات الكامنة في العملية التي يجري قياسها**، وذلك كي تحافظ على المنظور العام. عليك ألاّ تبالغ في ردة الفعل إزاء تغيّرات الأداء المقيسة الناجمة عن تقلّبات طبيعية. مثلاً: يمكن أن تتغيّر مبيعات أنواع معينة من المنتَجات بحسب الفصول. وتوجد شركات تعمد إلى تحديد (مجال التغيّرات الطبيعي) لتلك المقاييس، ولا تقوم بأي شيء إلاّ إذا جاء الأداء الفعلي خارج هذا المجال تماماً.
- **فكّر بما يسبّب أيّ تغيّرات في البيانات**؛ إذ يمكن أن يلقي ضوءاً على القوى الموجودة خلف تلك التغيّرات. اسأل نفسك عن الأحداث، أو القوى، التي يمكن أن تقف وراء التغيّرات الظاهرة في بيانات الأداء التي لديك. على سبيل المثال، افترض أنّك لاحظت قفزة كبيرة في نسبة الأخطاء في الشهر الثالث أو الرابع من مدة تتبعّ الأخطاء. تقصَّ ما كان يحدث في أثناء ذلك؛ لأنّه

يمكن أن يسبّب أثراً في معدّل الأخطاء. هل أُدخلت معدات إنتاج جديـدة في تلك المدّة، وهل واجـه العاملون في الإنتاج صعوبة فـي استخدام تلك المعدات؟ أو لعل ورشات التصنيع قد عيّنت كثيراً من العاملين الجدد في ذلك الشهر، ولم يتمكّن هؤلاء من إتقان استخدام المعدات؟ في كل حالة من هذه الحالات، يمكن أن تقرّر عدم القيام بأي شيء مهم.

- **اسـأل نفسك: أكانت أهدافك أو مقاييسك في حاجة إلى تغيير؟** والهـدف من ذلك تقرير ما إذا كان عليـك إعادة النظر من جديد في أهدافـك أو في مقاييسك. فأحياناً، عندما تـرى تغيّراً مفاجئاً فـي بيانـات الأداء، فذلك إشارة إلـى أنّ عليك إعـادة التفكير في الأهداف أو في المقاييس. يمكن أن تظهر هذه الإشارات، إذا قامت المؤسســة بتغييـر عملية مهمّـة. فمن الممكن مثـلاً أن ينتج التغيّر المفاجئ في معدّل الأخطاء، عن تغيّر في جداول دوام الموظفين.

ولعلك، عندما بدأت برنامج قياس الأداء، قد ألغيت إمكان قيام الموظفين بتبديل نوبات عملهم، بحيث يظل وقت عمل كل موظف ثابتاً. إذ يمكن أن يكون هذا سبباً في انخفاض معدّل الأخطاء، ثم ركوده وثباته، ما يوحي أنّه من المنطقي أن تضع أهدافاً أكثر انخفاضاً فيما يخص ذلك المقياس.

وإليك مثالاً آخر: لنفترض أنّك تتبّعت خلال الاثني عشر شهراً الماضية، عدد الأسابيع اللازمة لملء وظيفة شاغرة في مجموعتك،

وذلك بهدف تسريع عملية التوظيف. وفي الشهر السادس، شهد عدد الأسابيع اللازم انخفاضاً حادّاً، ثم ظل على الوتيرة نفسها تقريباً من الشهر السابع حتى الشهر الثاني عشر. وعندما بحثت عن السبب، اكتشفت أنّ قسم الموارد البشرية في شركتك قد أعاد ترتيب عملية التوظيف خلال الشهر السادس، عن طريق استخدام نموذج لعرض الوظائف، والتقدّم إليها عن طريق الإنترنت، وذلك عبر نظام معلومات الموارد البشرية. لقد أدّت هذه التقنية الجديدة إلى تسريع كبير في عملية التوظيف؛ حيث انضم كثير من الموظفين الجدد إلى الشركة خلال أيام وليس خلال أسابيع. إذن، صار مقياس (عدد الأسابيع) أقل أهمية من ذي قبل، وذلك على نحو مفاجئ. وإذا كنت لا تزال راغباً في تسريع عملية التوظيف، فقد يكون عليك تغيير المقياس إلى (عدد الأيام). وربما تقرّر أيضاً أن التقنية الجديدة قد ساعدت الشركة على تطوير كفاية عملية التوظيف، بحيث صرت الآن ترغب في التوجّه إلى قياس جوانب أخرى من جوانب أداء المجموعة. من الواضح أن تفسير بيانات الأداء يمكن أن يكون معقّداً، ويحمل قدراً غير قليل من التحدي. وقد يكون في شركتك وحدة مخصّصة لتحليل مختلف بيانات الأداء. أمّا إذا لم تكن هذه الوحدة موجودة، وكنت تعاني لإعطاء معنى لمجموعة معينة من البيانات، فعليك التماس العون من مديرك، أو من خبير في شركتك، يكون متخصّصاً في التحليل الإحصائي.

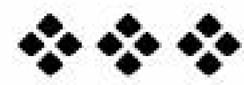
ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكّر شكوك (آلن) وفريقه، عن معرفتهم كيفية وضع الأهداف لمقاييس الأداء في وحدتهم؟

إليك ما يقترحه المرشد:

صحيح أنّ الأهداف الطموحة يمكن أن تحفّز الناس على تقديم أداء استثنائي، لكن من الممكن أن تؤدّي هذه الأهداف في حد ذاتها إلى تقويض معنويات العاملين إن كانت أهدافاً غير واقعية. فمثلاً: إذا بيّنت نقاط المقارنة ضمن القطاع الاقتصادي أنّ الزمن اللازم لتطوير المنتَجات الجديدة وإطلاقها، يتراوح عادة بين (أربعة وعشرين - سبعة وعشرين) شهراً، فيجب على (آلن) ألاّ يضع هدفاً يتمثّل في إطلاق منتجات جديدة خلال 12 شهراً. وبالنظر إلى أفضل الممارسات الراهنة ضمن القطاع المعني، فمن المرجّح أن ينظر العاملون إلى تخفيض زمن إطلاق المنتج الجديد بنسبة 50% بصفته هدفاً غير واقعي، وقد تؤدّي أيّ محاولة للوصول إلى هذا الهدف إلى تحطيم المعنويات، ويمكن أن تنتهي إلى الفشل. ويجب أن يتفادى وفريقه تخفيض الأهداف، عندما يقصّر الأداء الفعلي عن الهدف المحدّد؛ فمن شأن هذا النهج، أن يغفل الفكرة الكامنة خلف قياس الأداء من أساسها. توجد أوقات يتضّح فيها أنّ الهدف مفرط الطموح وغير واقعي، بحيث يكون تخفيضه واجباً، لكنّ الحالة العامّة هي أنّه من الأفضل أن يعمد المرء إلى إدخال تعديلات

منطقية، على العمليات والأنظمة وغير ذلك من أنشطة المجموعة؛ كي يصل بالأداء الفعلي إلى المستويات المرغوبة. على فريق (آلن) أن يضع مجالاً من الأهداف؛ لأنّ هذا يساعد على تحفيز الموظفين من خلال جعلهم يرون المكاسب التي يتعيّن عليهم تحقيقها بهدف تحقيق تقدّم كبير في الأداء. ويمثّل الهدف (المتوسّط) (منتصف المجال)، ضمن مجال ثلاثي النقاط للأهداف، أداءً يقل بعض الشيء عمّا تستطيع المجموعة تحقيقه، إذا واصلت السير وفق الميول التي يبيّنها سجل المدّة الماضية. ويكون هذا قابلاً للتحقيق إذا عمل الفريق معاً، وأسهموا بأفكار جديدة، عن كيفية إنجاز ذلك الهدف المتوسّط. يضاف إلى الهدف المتوسّط هدفان آخران: توقّع الحد الأدنى من التحسّن مقارنة مع المستويات الحالية، والهدف (المتقدّم) الطموح، الذي يقع فوق ما يمكن أن يبدو قابلاً للتحقيق الآن. وتمثّل الأهداف المتقدمة إذا تحقّقت، تطوّراً هائلاً في الأداء في أعين العملاء، في أعين مالكي الأسهم في الشركة.



تفادي
الأخطاء الشائعة



يصادف المديرون الذين يقيسون الأداء على نحو متكرّر، جملة من المزالق المعروفة في أثناء كل خطوة من خطوات العملية. وكي يتجنّب المرء هذه المزالق، يجب أن يفهمها أولاً. نعرض فيما يأتي سبعة من الأخطاء الشائعة، ونقدم أفكاراً لتفاديها.

الإفراط في التقليل من المقاييس، أو في الإكثار منها

تجنّب الاعتماد على مقياس واحد فقط لقياس الأداء الإجمالي لمجموعتك. ويجب عليك مقاومة أي دافع يشدّك إلى كتابة قائمة مطوّلة من المقاييس؛ بهدف قياس كل شيء يخطر في بالك ويتّصل بأداء مجموعتك. فالهدف هو تحديد الأنشطة التي يكون لها أكبر أثر مباشر في أداء المجموعة، ثم تطوير مقاييس لهذه الأنشطة.

فإذا حدّدت ثلاثة أهداف رئيسة لمجموعتك أو أربعة، فمن الأرجح أن تجري ترجمة كل واحد من هذه المقاييس إلى اثنين من عوامل النجاح الحرجة أو ثلاثة. ويترجم كل واحد من هذه العوامل بدوره إلى واحد أو أكثر من مقاييس الأداء. وعليه، فمن الممكن أن تتم في نهاية المطاف ترجمة أربعة أهداف إلى ما قد يصل إلى أربع وعشرين مقياساً. وإذا شهد عدد المقاييس زيادة أكبر بكثير من تلك، فستجد أنّك تبذل قدراً كبيراً من الجهد في تتبّع البيانات إلى حد يجعلك تفقد (الصورة الشاملة).

عدم انسجام المقاييس

احرص على أن تدعم المقاييسُ والأهداف التي تحدّدها إنجاز الأهداف الإستراتيجية لشركتك ووحدتك. يقرّر كثير من المديرين قياس جوانب من أداء مجموعاتهم، تكون في الحقيقة قليلة الصلة بالأهداف رفيعة المستوى. فمثلاً: يمكن أن يبدي مدير مركز الاتصال، اهتماماً كبيراً بقدرة مجموعته على معالجة اتصالات الزبائن على نحو سريع، ويقول لموظفيه إنّه يقيس سرعة معالجتهم للمكالمات، ويقيّم أداءهم استناداً إلى هذا المقياس. يمكنك أن تثق في أنّ الموظفين سيعملون بجد أكبر؛ للتخلّص من أي متّصل بأسرع ما يستطيعون وإنهاء مكالمته. لكن، وإذا كانت الشركة قد حدّدت لنفسها إستراتيجية تتمثّل بالاعتماد على إقناع العملاء بالشراء بالهاتف، فإنّ الإسراع في إنهاء مكالمة العميل، يمكن بسهولة أن يسيئ إلى إستراتيجية الشركة.

الأهداف مفرطة الطموح

قد يفكّر المدير أنّ وضع أهداف طموحة (متقدّمة) لمقاييسه، سيجعل موظفيه أكثر تنافسية، ما يؤدّي إلى مستويات أداء غير مسبوقة. قد يكون هذا ممكناً فعلاً، لكنّ الأهداف الطموحة يمكن أيضاً أن تثبّط معنويات الموظفين، إذا كانوا يفتقرون إلى الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وإذا كانوا يعدّون تلك الأهداف غير واقعية، وغير قابلة للتحقيق. لذا، يجب وضع أهداف مرتفعة بما يكفي، لتحفيز موظفيك

على بلوغ أفضل أداء لديهم. لكن، لا يجوز أن تكون مرتفعة كثيراً، إلى حد يجعل الموظفين يستنتجون أنهّم غير قادرين على تحقيقها.

ومن الممكن أيضاً أن يتسبّب وضع أهداف مفرطة الطموح بنتائج عكسية بطريقة أخرى، إذ يمكن أن يحفز سلوكات لا أخلاقية، أو سلوكات غير قانونية أحياناً. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدّي الأهداف المفرطة الطموح في مجال المبيعات والإيرادات، إلى ظهور مشكلات خطيرة في قطاع التأمين تؤدّي إلى تحقيقات حكومية في ممارسات الشركة.

التلاعب في بيانات الأداء

أحياناً، يمكن أن يؤدي اختيار المقاييس من قِبَل الشركة أو الوحدة، إلى جعل المديرين (يتلاعبون) بالنظام بهدف الظهور بمظهر من حقّقوا الأداء المستهدف.

على سبيل المثال، لنفترض وجود شركة سيارات ترغب في أن تصبح (أفضل شركة في هذا القطاع في مجال خدمة العملاء). ستكون لهذه الشركة مقاييس تتّصل برضا العملاء وولائهم، وكذلك بعدد شكاوى العملاء. ويعرف موظفو بيع السيارات الجديدة في هذه الشركة، أنّ تعويضاتهم تتعلّق بما سيكتبه العملاء في ملاحظاتهم التي يسجّلونها في الاستئمارات التي ترسلها الشركة إلى العميل لملئها بعد البيع. ويمكن أن يؤدّي هذا – وفور الاتفاق مع العميل على الصفقة – إلى

أن (يرشد) موظف المبيعات العميل إلى كيفية ملء الاستئمارة، بل قد يحاول الموظف أيضاً استمالة عطف العميل: (سيعتمد دخلي على ما ستقوله في هذه الاستئمارة. وآمل أن تساعدني). فما النتيجة؟ عملاء منزعجون من مضايقة موظف المبيعات وتلاعبه بعواطفهم، إضافة إلى نقص في الملاحظات الراجعة عن أداء موظف المبيعات، وهي الملاحظات التي تصل إلى الشركة عن طريق الاستئمارة المذكورة.

وإليك أمثلة أخرى: قد يحاول موظفوك (بل ربما نظراؤك في الأقسام الأخرى أيضاً) وعلى نحو مقصود، أن يخفّضوا الأهداف؛ كي يتمكّنوا من تجاوزها بسهولة، ومن الحصول على علاوات وإشادات. أو يمكن أن يلجأ قائد فريق المبيعات إلى المبالغة في صعوبة بيئة عملية البيع؛ كي يضع لنفسه أهدافاً متواضعة، ثم يبدو نجماً من نجوم الأداء من دون أن يضطر إلى بذل أي جهد زائد في عمله.

ما الدرس المستفاد من هذه الأمثلة؟ يمكن أن تؤدّي أنظمة قياس الأداء إلى تغيير سلوك الموظفين، وقد يكون هذا التغيير أحياناً من نوع لا ترغب فيه الشركة أبداً. تجنّب هذه الممارسات في مجموعتك، من خلال الحرص على القيام بما يأتي قبل وضع الأهداف:

- خصّص الوقت الكافي لتعرف كيف يغيِّر موظفوك سلوكاتهم؛ كي يستطيعوا تحقيق الأهداف التي وضعتها لمقاييس الأداء التي يستخدمونها.

- فكّر ما إذا كانت هــذه التغيّرات في السلوك، تسبّب نتائج غير مقصودة وغير مرغوبة لمجموعتك وشركتك أيضاً.
- إذا طلبت إلى أحد موظفيــك المباشرين تقديم مدخلاته عن وضــع الأهداف، فعليك أن تحــاول تحقّق المنطق الكامل خلف اقتراحاتــه. لا تظن أنّ ما يقوله هذا الشخص يعبّر عن حقيقة مــا في ذهنه: اسأله عن المصادر التي اعتمد عليها في تكوين رأيه المتعلّق بالأهداف، وتحقّق مصداقية هذه المصادر.

صعوبة تحقّق البيانات

المقصود بتحقّق البيانات: تقييم دقتها ومصداقيتها. من السهل معرفة صحّة بعض أنواع البيانات كالإيرادات والنفقات مثلاً؛ لأنّها بيانات موضوعية تخضع لتدقيق منتظم. على سبيل المثال، يمكنك أن تقوم بجدولة بيانات الحاسابات (الفواتير) الناتجة من مجموعتك؛ لتقرّر إن كانت أرقام الإيرادات الخاصة بالمجموعة صحيحة أم لا؟ ويمكنك أيضاً أن تراجع الحسابات المدينة؛ لتعرف دقّة المعلومات المتعلّقة بالمصاريف. ويمكن أيضاً عدّ المعلومات الآتية من مؤسسات تتابع وضع الشركات في السوق، دقيقة أيضاً.

لكن معرفة صحّة بعض البيانات يظل أصعب من ذلك. خذ مثلاً معنويات العاملين، أو مدى التجديد في أحد المنتَجات الجديدة، أو رضا العملاء. قد تكون هذه الأشياء مؤشّرات مهمّة في أداء مجموعتك.

لكن، ما مدى موثوقية البيانات التي تستطيع جمعها عن هذه القياسات؟ ولما كانت هذه البيانات غير موضوعية الطابع، فمن السهل التلاعب بها من قِبَل الأفراد الساعين إلى جعل أدائهم يبدو أفضل ممّا هو عليه في حقيقة الأمر. لكن هذا لا يعني أنّ البيانات غير الموضوعية غير مهمّة. والواقع أنّ المؤشّرات الرئيسة تكون غير موضوعية بصفة طاغية (استطلاعات رضا العملاء ومعنويات الموظفين على سبيل المثال)، وهي موجودة لأنّها قادرة على مساعدة مؤسستك على إدارة أدائها على نحو مخطّط مسبقاً. لكن عليك تفادي الاعتماد على مقياس غير موضوعي واحد، والأخذ به وحده ليكون مؤشّراً على أحد عوامل النجاح الحرجة. لا يمكن لأي مقياس غير موضوعي منفرد، أن يعطيك صورة متكاملة حقّاً لما يجري في واقع الأمر.

الاستجابات غير الملائمة لحالات قصور الأداء

عندما ترى أنّ بيانات الأداء الفعلي تقل كثيراً عن مستوى الأداء المستهدف، فعليك أن تتفادى الاستجابات غير الملائمة الآتية:

- **التدخّلات المتعجّلة**: لا تبالغ في ردّة فعلك إزاء كل قصور في الأداء. فقد يكون تدخّلك أسرع ممّا يجب، كأن تطرد أحد الموظفين، أو أن تطلق مبادرة تغيير مكلفة واسعة النطاق، لا

تعالج الأسباب الحقيقية الكامنة خلف ذلك القصور في الأداء. عليك بدلاً من ذلك أن تخصص وقتاً لدراسة ما قد يكون سبباً لقصور الأداء، والتفكير في مجموعة من الحلول المحتملة لتلك المشكلة.

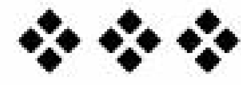
- **تخفيض الأهداف:** أسهل الطـرق لإغلاق الثغرات بين الأداء المستهـدف والأداء الفعلي هي تخفيض الأهداف، بحيث يكون بلوغها أكثر سهولة في المرّة القادمة، لكن هذه الطريقة تودي بفكرة قياس الأداء من أساسها. فقد يكون الهدف أحياناً مفرط الطموح إلى حد يستدعي إعادة النظر فيه حقّاً. لكن توجد حالات أخـرى تكون الاستجابـة الأفضل فيها، تحديـد إمكانية إجراء تغييرات منطقية في العمليـات والهيكليات المؤسساتية، وغير ذلـك من جوانـب عمل المجموعة؛ كي يصبـح إيصال مستوى الأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المستهدف أمراً ممكناً.

الأهداف والقياسات التي عفا عليها الزمن

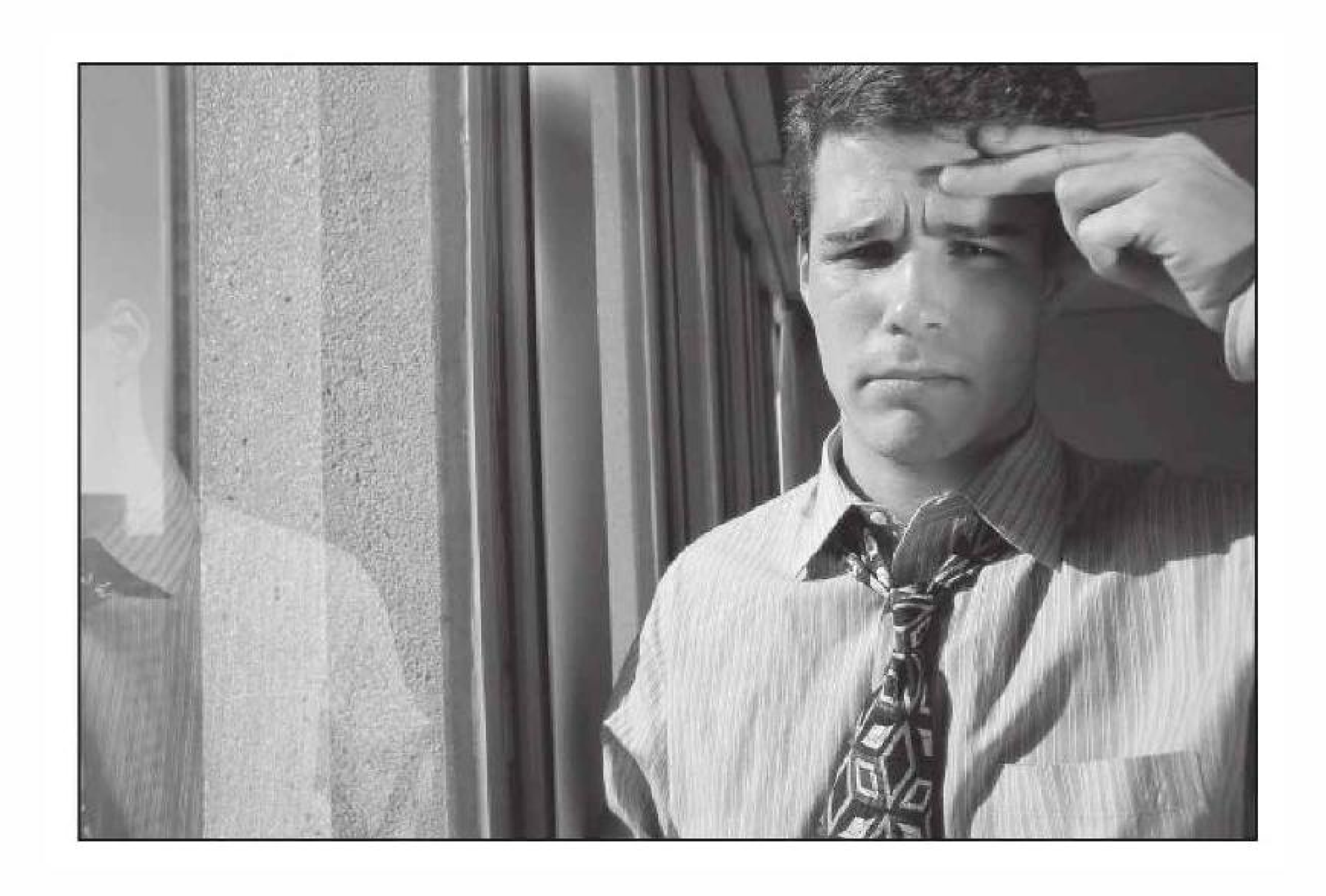
كل شيء يتغيّر! وتتبدّل أحوال الشركات، ويظهر منافسون جدد. وتعدّل شركتك أو وحدتك إستراتيجيتها، وتتغير قاعدة العملاء أيضاً، مثلما تتقدّم التقنية. وما كان مهمّاً لنجاح شركتك منذ ثلاث سنوات قد لا يكون مهمّاً الآن.

يجب أن تكون أهداف الأداء وقياساته على صلة بأوضاع الأعمال الراهنة. لكن عليك أيضاً أن تحافظ على أقصى ما يمكن من انسجام المقاييس عبر الزمن؛ كي تستطيع مقارنة الأداء مع مراحل مختلفة في الماضي. ما الحل إذن؟ عليك أن تقيِّم على الدوام التغيّرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية. وعليك أن تبذل الجهد للمحافظة على التوازن: حافظ على انسجام الأهداف والمقاييس حيث يكون هذا ممكناً وملائماً، وعدّلها عندما يكون ذلك ضرورياً؛ كي يظهر الحقائق المتغيّرة.

يعدّ تفادي المزالق المذكورة أمراً عظيم الأهمية؛ كي تتمكّن من تقييم أداء مجموعتك تقييماً صحيحاً. وعندما تجمع البيانات التي تظهر حقّاً ما يجري في المجموعة، فإنّك تصبح قادراً على إدارة أدائك وأداء مجموعتك، على نحو أكثر فاعلية.



قصّة مورا



من خلال قياس أداء مجموعتك، ستتمكّن من إدارة ذلك الأداء على نحو أكثر فاعلية في نهاية المطاف. وبكلمات أخرى، فإنّ إبتعادك عن وتيرة العمل اليومي، والتفكير بعناية في كيفية قيام مجموعتك بما تقوم به، يسمح لك بتقرير مدى كفاية عمل هذه المجموعة. وعند ذلك تصبح قادراً على معالجة القصور والمشكلات، سواء أنابعة من أداء موظفيك المباشرين كانت، أم من أسلوبك في الإدارة، أم من أي مصدر آخر.

تأمل القصّة الآتية عن (مورا) التي ترأس مجموعة بيع كبيرة. لقد تمكّنت عبر عملية تقييم أداء مجموعتها، من الخروج بعدد من الاكتشافات المهمّة، التي ساعدتها على إدارة المجموعة على نحو أكثر فاعلية.

تحديد الأهداف وعوامل النجاح الحرجة والقياسات

جرت في الآونة الأخيرة ترقية (مورا) لتصبح مديرة لمجموعة بيع كبيرة. لا تستخدم شركتها نظاماً رسميّاً لقياس الأداء، وهذا ما جعلها تعمل مع مديرها على تحديد أهداف لمجموعتها. ولما حدّدت الشركة إستراتيجية تقضي بتعزيز ربحيتها، وزيادة حصتها في السوق، فقد وقع اختيار (مورا) ومديرها على عدد من الأهداف، كان منها:

زيادة رضا العملاء، وتطوير معنويات موظفي المبيعات، وزيادة إيرادات المبيعات. وذلك ما يدعم تلك الأهداف. حدّدت أيضاً عدداً من عوامل النجاح الحرجة لكل هدف من أهداف مجموعتها. على سبيل المثال، تضمّنت عوامل النجاح الحرجة الخاصة بزيادة رضا العملاء: (تقليل معدّل تبدّل العاملين في المبيعات)، و(تحسين استجابة العاملين في المبيعات)، و(تقليل أخطاء معالجة الطلبيّات). إنّ تقليل معدّل تبدّل موظفي المبيعات، واحد من عوامل النجاح الحرجة بالنسبة إلى كثير من أهدافها، وقد أوضحت الأمر لمديرها على النحو الآتي:

- إذا ازداد معـدّل تبدّل موظفي المبيعـات، ينزعج العملاء لأنّ الموظف الذي اعتادوا التعامل معه لم يعد موجوداً. وقد يذهب العملاء المنزعجون إلى شركات أخرى.
- لتبـدّل موظفي المبيعـات تأثير سيئ في المعنويـات، بالنسبة إلى موظفي المبيعات الباقين في الشركة. وإذا ترك مزيد من موظفي المبيعات الشركة، فقد يتساءل الموظفون الباقون عن أسبـاب رحيل زملائهـم، وقد يقرّرون ترك الشركـة أيضاً، ما يزيد الأمر سوءاً على سوء.
- يـؤدّي تبدّل الموظفين إلى زيادة أعباء الموظفين الباقين؛ لأنّ تعيين موظفين جدد يحتاج إلى الوقت، وعندما يرزح الموظفون القدامـى تحت أعباء عمل كبيرة، فقد يجدون صعوبة أكبر في إبرام الصفقات، ما يقلّل إيرادات الشركة.

بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة لكل هدف من أهدافها، عمدت إلى ترجمة تلك العوامل إلى مقاييس. على سبيل المثال، كان المقياس الخاص بمعدّل تبدّل الموظفين (النسبة المئوية للتبدّل السنوي في موظفي المبيعات). وكان من بين المقاييس الأخرى: (الإيرادات المحقّقة لكل موظف مبيعات)، و (عدد أخطاء معالجة الطلبيات)، و(ولاء العملاء)، و (عدد المكالمات اللازمة؛ للتوصّل إلى حد شكوى العميل أو إلى الإجابة عن أسئلته).

جمع بيانات الأداء

بعد ذلك؛ حدّدت (مورا) أهدافاً لكل مقياس من المقاييس التي وضعتها. وقد فكّرت طويلاً مع مديرها في كل هدف من هذه الأهداف. فمثلاً: تعرف أنّها لا تستطيع التخلّص من تبدّل الموظفين تخلّصاً تامّاً. لكنّها تريد جعل هذا التبدّل ضمن أضيق الحدود الممكنة. لقد أجرت مقارنات مع معدّلات تبدّل العاملين في الشركات المماثلة، إضافة إلى المجموعات الأخرى ذات الصلة بالعملاء ضمن شركتها. وبعد مراجعة تلك المعلومات، قرّرت أنّ الهدفَ المتمثّل في الوصول إلى معدّل تبدّل للعاملين بنسبة 5% سنويّاً هدفٌ منطقي، وأنّه سيساعدها على تحقيق بقية أهدافها. وقد استخدمت عملية مماثلة لوضع الأهداف الخاصة ببقية المقاييس.

بعد ذلك، بدأت بجمع بيانات الأداء الخاصة بالمقاييس التي حدّدتها جميعها، ثم قارنت بين البيانات والأهداف. على سبيل المثال، بدأت بتتبّع عدد مندوبي المبيعات الذين يتركون الشركة كل شهر، وحساب ما يمثّله هذا الرقم بالنسبة إلى المعدّل السنوي الذي تقرّر أن يكون ضمن حدود 5%. قدّرت أنّ نسبة التبدّل الشهرية المقررة تساوي 0,4% (0,4% × 12 شهراً = 5% سنويًّا).

وفي أثناء جمع بيانات الأداء ومراجعتها، اكتشفت وجود تطوّرات مقلقة. وعلى نحو خاص، وجدت أنّ معدّل تبدّل الموظفين في مجموعتها يميل إلى الازدياد، فخلال الأشهر الستة التي انقضت على بدء قياس الأداء، ازدادت معدّلات تبدّل الموظفين زيادة بطيئة من (0,4% - 0,5%). وازداد هذا المعدّل في الشهر الحالي ليصل إلى 0,7%، علماً أن الشهر لن ينتهي إلاّ بعد أسبوعين من الآن. إضافة إلى ذلك، فقد بدأت زيادة هذا المعدّل تسبّب ضرراً واضحاً فيما يتعلق بالإيرادات ورضا العملاء، كما خشيت تماماً. لقد تبيّن أنّ الأداء الفعلي في المقاييس التي وضعتها، متأخّر كثيراً عن الأهداف التي حدّدتها. تعرف (مورا) أنّ عليها إجراء دراسة للمشكلة، ومعالجة أسباب هذا القصور في الأداء.

تفسير بيانات الأداء

بدأت (مورا) عملية تفسير بيانات الأداء؛ كي تقرّر ما الذي تشير إليه هذه البيانات حقّاً، وكيف يمكن أن يحدث التدخّل لتصحيح الوضع.

على سبيل المثال، قامت بالخطوات الآتية لدراسة زيادة معدلات تبدّل الموظفين:

- **بحثت عن الميل العام.** مثلاً: سألت نفسها: أكانت مغادرة الموظفين تظهر نمطاً أو توجّهاً محدّداً؟ كأن يشهد المعدّل زيادة حادّة بعد توزيع العلاوات الربعية.
- **نظرت في معلومات المدد الماضية:** سألت قسم الموارد البشرية عن معدّلات تبدّل الموظفين في مجموعتها، في السنوات الماضية قبل مجيئها.
- **وضعت عدداً من الفرضيات عن الأسباب وراء هروب الموظفين.** مثلاً: هل توجّه أكثر الموظفين الذين تركوا الشركة إلى العمل لدى شركة منافسة؟ هل غيَّر كثير منهم مهنته؟ هل عبّروا عن عدم رضاهم إزاء بعض الأمور في الشركة، أو عن عدم رضاهم بالعمل تحت قيادتها؟ هل أعلنت الشركة عن خطط تتعلّق بالاندماج مع شركة أخرى، أو عن خطط استحواذ؟ وهل لديها خطط لإلغاء أحد خطوط المنتَجات؛ ما يعني الاستغناء عن بعض موظفي المبيعات؟
- **قارنت معدّلات تبدّل الموظفين في مجموعتها مع المجموعات الأخرى.** مثلاً: هل تواجه المجموعات الأخرى ذات الصلة بالعملاء، معدّلات تبدّل موظفين تشبه ما تواجهه مجموعتها؟ وماذا عن الحالة العامّة لهذه المعدّلات ضمن القطاع كله؟

اكتشافات مهمّة

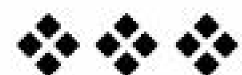
بعد هذه الإجـراءات، تمكّنت (مـورا)، من الخروج بعدد من الاكتشافات. لقد وجدت أنّ مجموعتها تعاني معدّلات تبدّل موظفين، أكثر ممّا لدى مجموعات الشركة الأخرى التي تتعامل مع العملاء. وتبيّن لها أيضاً أن تبدّل الموظفين قد شهد زيادة ثابتة منذ توليها قيادة هذه المجموعة. وكان من المزعج أيضاً أن تكتشف أنّ الموظفين كانوا يؤكدون في المقابلات التي تجريها الشركة معهم عند ترك العمل على (عدم وجودها).

كانت هذه الاكتشافات مؤلمة، لكنّها سمحت لها بتصميم حلول لمعالجة مشكلة تبدّل الموظفين وتنفيذها. على سبيل المثال، بدأت تكثر من عقد الاجتماعات مع موظفي المبيعات؛ كي تتعرّف إلى هموم عملهم بصورة أفضل. وأقامت عشاء عمل لعدد من نظرائها من المديرين، وسألتهم عن كيفية قيامهم بضبط معدّلات تبدّل الموظفين في مجموعاتهم. لقد تبنّت عدداً من اقتراحاتهم. وكان من بينها زيادة سرعة الاستجابة للاتصالات الهاتفية والرسائل الإلكترونية الآتية من موظفي المبيعات، الذين يحتاجون إلى مساعدة لحل بعض المشكلات، أو الذين يودّون البحث عن أفكار لخدمة عملائهم على نحو أفضل.

لقد أثمرت جهودها؛ توقّف ازدياد معدّل تبدّل الموظفين في مجموعتها خلال الشهرين اللذين أعقبا ذلك، ثم بدأ ذلك المعدّل في

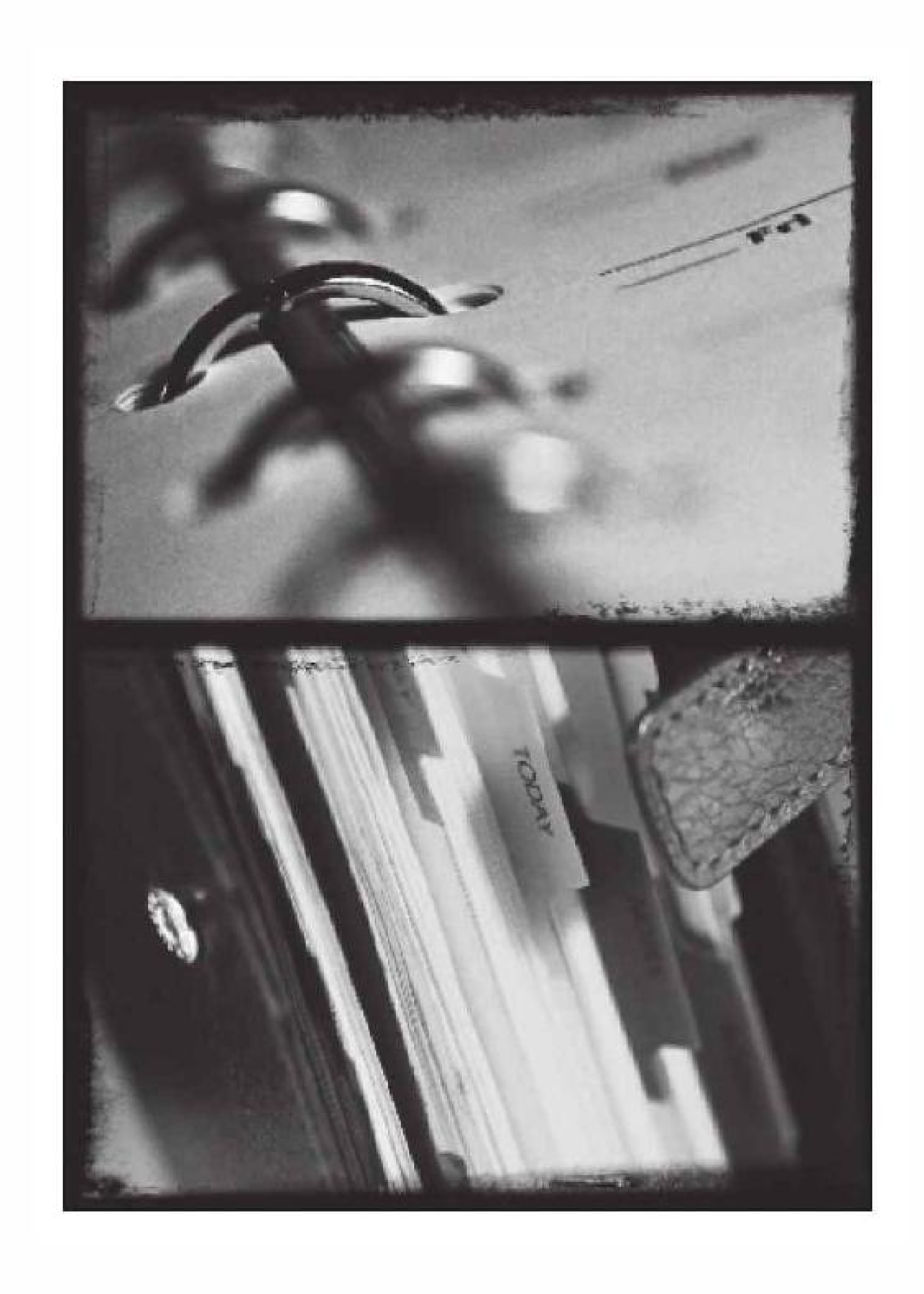
التراجع خلال ربع السنة الآتي. بدأت معدّلات رضا العملاء تتحسّن أيضاً، وازدادت إيرادات البيع في المجموعة.

لقد اكتشفت عبر تقييم أداء مجموعتها، كيف تدير الأداء إدارة أفضل. ونتيجة ذلك، بدأت بتحقيق قيمة أكبر لشركتها وعملائها، وهي بذلك تساعد الشركة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.



نصائح وأدوات

أدوات قياس الأداء



قياس الأداء
ورقة عمل لفهم مؤشّرات الأداء الرئيسة
استخدم ورقة العمل أدناه؛ لتحديد مؤشّرات الأداء الرئيسة (KPIs) في وحدتك وشركتك، وفهمها.
1. ما الأهداف الرفيعة المستوى في شركتك؟ فكّر في نوع مؤسستك، وفي رسالتها وإستراتيجيتها. مثلاً: إن كانت الشركة ذات صفة دولية، فقد يكون هدفها عند المستوى الرفيع توسيع المبيعات في الأسواق الدولية. أمّا إذا كانت مؤسسة غير ربحية للخدمات الاجتماعية، فقد يكون هدفها تقليل الكُلَف الإدارية بحيث تنسجم مع التبرّعات التي تحصل عليها. وإذا كنت غير متأكد من أهداف شركتك على المستوى الرفيع، فاسأل مديرك عن ذلك.
2. ما المقاييس المستخدمة في الشركة؛ لتقدير مدى حسن إنجاز الأهداف رفيعة المستوى؟ هذه المقاييس هي مؤشّرات الأداء الرئيسة في الشركة. وقد يكون من بين الأمثلة على ذلك: (النسبة المئوية للدخل الوارد من الأسواق الدولية)، أو (إجمالي النفقات الإدارية بوصفها نسبة مئوية من التبرّعات)، أو (العائد على الاستثمار)، أو (القيمة الاقتصادية المضافة)، أو (زمن الوصول إلى نقطة التعادل). أمّا إذا كنت غير متأكد من مؤشّرات الأداء الرئيسة المستخدمة في الشركة، فاسأل مديرك. يكون لدى معظم الشركات ثلاثة مؤشّرات أداء رئيسة أو أربعة.

3. من بين مؤشّرات الأداء الرئيسة في الشركة، ما المؤشّرات الدالّة على المدخلات؟ وما المؤشّرات الدالّة على المخرجات؟ وما المؤشّرات الدالّة على العمليات؟ قد تتضمّن المؤشّرات الخاصة بالمدخلات أشياء مثل: الاستثمارات الموظّفة في البحث والتطوير، أو تمويل تدريب الموظفين، أو جودة المواد الأولية، أو غير ذلك من الأصول والموارد المستخدمة لتوليد نتائج الأعمال.
4. في حين قد تضم مؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلّقة بالعمليات: زمن تسليم الطلبية، أو الوقت اللازم لملء وظيفة شاغرة، أو الدورة الزمنية لإصلاح المنتَج، أو أيّ قياسات أخرى تتّصل بالكفاية. أمّا مؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلّقة بالمخرجات فقد تشمل: الإيرادات، أو العائد على الاستثمار، أو القيمة الاقتصادية المضافة، أو زمن الوصول إلى نقطة التعادل، أو عدد العملاء الجدد، أو غير ذلك من نتائج أنشطة الأعمال.
5. ما مؤشّرات الأداء الرئيسة التي حدّدتها وحدتك؟ إذ تمتلك الوحدات المختلفة مؤشّرات أداء رئيسة مختلفة، ومصمّمة بما يتلاءم مع وظيفة الوحدة ضمن الشركة. فمثلاً: قد يهتم قسم خدمة العملاء بتتبّع أعداد العملاء الذين تلقّوا الخدمات خلال مدّة زمنية محدّدة. أمّا وحدة تطوير المنتَجات، فالأرجح أن تكون معنية بتقدير عدد عروض المنتَجات الجديدة المطروحة، ونسبة المنتَجات الجديدة إلى إجمالي المنتَجات الموجودة. في حين يرجّح أن يقيس قسم الموارد البشرية: مستويات المهارات لدى القوة العاملة، وكفاية التوظيف، وغير ذلك من الأنشطة ذات الصلة برأس المال البشري.

6. ما مؤشّرات الأداء الرئيسة في وحدتك، ذات الصلة بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات؟ انظر الأمثلة في السؤال رقم (3) للتذكير.
7. كيف ترتبط مؤشّرات الأداء الرئيسة لوحدتك، بمؤشّرات الأداء الرئيسة للشركة، وبأيّ طريقة تدعمها؟ مثلاً: لنفترض أنّك تعمل لدى شركة دولية للسلع الاستهلاكية، ولنفترض أنّ (النسبة المئوية للدخل الآتي من الأسواق الدولية) واحد من مؤشّرات الأداء الرئيسة في الشركة، وأنّك تقود مجموعة تعمل ضمن وحدة ملابس الكبار. في هذه الحالة، يمكن أن تشمل مؤشّرات الأداء الرئيسة في وحدتك ما يأتي: (عدد المكاتب التابعة المنتشرة في أوروبا)، و(إجمالي المبيعات في أوروبا، والشرق الأوسط / أفريقيا، وآسيا)، وغير ذلك من مؤشّرات الأداء الرئيسة ذات الصلة بأهداف الشركة.

قياس الأداء
ورقة عمل لفهم نظام قياس الأداء في الشركة
استخدم ورقة العمل أدناه؛ لتحديد منهجية قياس الأداء المستخدمة في شركتك، وفهمها.
1. ما جوانب الأداء التي تهتم الشركة بقياسها؟ مثلاً: هل تقيس الشركة مقدار التطوّر في العمليات كلّها (التصنيع، وتطوير المنتَجات، وتلبية الطلبيات، وخدمة العملاء)، أم أنّها تكتفي بقياس بعضها؟ وإن كان الأمر كذلك، فما الذي تقيسه؟ هل لدى الشركة تقدير لكفاية حلول المشكلات؟ وهل تنظر إلى ما يتجاوز المؤشّرات المالية لتقييم (المنظورات) غير المالية الخاصة بأداء الأعمال، مثل تعلّم قوة العمل، وكفاية العمليات، وخدمة العملاء؟ وهل تتّبع الشركة الأداء وفق معايير، مثل: إدارة المعرفة، والتأكيد على العميل، وجودة القيادة، والتخطيط الإستراتيجي؟ إذا لم تكن متأكّداً؛ فتحدث مع شخص في الوحدة أو الفريق يكون مسؤولاً عن قياس الأداء؟
2. ما نوع بيانات الأداء التي تجمعها وحدتك عادة؟ وكيف يجري استخدام هذه البيانات، للمساعدة على تكوين صورة الأداء الإجمالي في الشركة؟ إن لم تكن واثقاً من ذلك، فاسأل مديرك عن تصوّره لهذه الأمور.
3. هل اعتمدت شركتك نظاماً رسميّاً لقياس الأداء؟ وإذا اعتمدت نظاماً من هذا النوع، فما هو؟ تتضمّن الأنظمة الشائعة (لوحة المقاييس) أو (لوحة المؤشّرات)، إضافة إلى أنظمة تطوير الجودة مثل (خطّط، افعل، تحقّق، تصرّف)، أو (6 سيغما) أو (برنامج بولدريج الوطني للجودة).

وتُعدّ (بطاقة النقاط المتوازنة) نظاماً آخر واسع الاستخدام لقياس الأداء. وتستخدم شركات كثيرة هذا النظام؛ لفهم العلاقة بين النتائج المالية وغير المالية، وللتوصّل إلى إدارة أفضل لتنفيذ الإستراتيجية. وإذا لم تكن واثقاً إن كانت الشركة تستخدم نظاماً رسميّاً لقياس الأداء، أو إذا لم تعرف النظام الذي تستخدمه الشركة، فاطلب توضيحاً من مديرك.
4. كيف يجري إدخال بيانات أداء كل وحدة في الشركة إلى نظام قياس الأداء؟ هل يجمع مديرو الوحدات تلك البيانات من قادة المجموعات - مثلك أنت -، ثم يضعون هذه البيانات ضمن جداول إلكترونية ويرسلونها بالبريد الإلكتروني إلى فريق إدارة برنامج قياس الأداء؟ وهل يوجد موقع إنترنت داخلي، يستطيع مديرو الوحدات استخدامه لإدخال بيانات الأداء بعد تجميعها؟
5. ما أنواع تقارير الأداء التي يقوم نظام إدارة الأداء بتوليدها؟ هل ينتج النظام تقارير شهرية أو ربعية بالنتائج على مستوى الشركة، موزّعة بحسب الوحدات؟ وهل يجري ترميز هذه النتائج بطريقة ما؛ لإظهار المقارنة مع الأداء المستهدف؟ مثلاً: هل تستخدم هذه التقارير نظام (ألوان إشارات المرور)؛ أي من خلال استخدام اللون الأخضر للإشارة إلى الأداء الذي يتجاوز ما هو مستهدف، واستخدام اللون الأصفر أو الأحمر للإشارة إلى وجود مشكلات في الأداء؟
6. كيف تستخدم وحدتك معلومات الأداء الناتجة من نظام قياس الأداء في الشركة؟ ومن الذي يستطيع الوصول إلى هذه المعلومات؟ وهل يقوم قادة الوحدات - كمديرك أنت - بالاجتماع دوريّاً مع قادة المجموعات؛ لمناقشة نتائج الأداء؟

قياس الأداء
ورقة عمل لتحديد جوانب الأداء الواجب قياسها
استخدم هذه الأداة؛ لتحديد أهداف مجموعتك، وتحديد عوامل النجاح الحرجة الخاصة بكل هدف، وكذلك لترجمة هذه العوامل إلى مقاييس أداء. إنّ لهذه الأداة فائدة خاصة إذا كانت شركتك لا تستخدم نظاماً رسميّاً لقياس الأداء.
1. ماذا يجب أن تنجز مجموعتك؛ كي تسهم في أداء الشركة؟ فكّر في طرائق تسمح لمجموعتك بدعم إستراتيجية الوحدة أو الشركة، وفي حل المشكلات المتكرّرة، وفي خدمة العملاء على نحو أفضل، وكذلك في اكتساب المهارات أو المعارف اللازمة. ناقش أكبر كمية ممكنة من الأفكار.
2. من بين الإنجازات الضرورية التي سجلتها في الخطوة رقم (1)، ما الإنجاز الذي تعدّه أكثر أهمية؟ لماذا؟ حاول اختصار قائمتك بحيث تتضمّن (5 – 7) بنود. ستصبح هذه البنود أهدافاً لمجموعتك.
3. انظر إلى كل هدف من الأهداف التي توصلت إليها في الخطوة رقم (2)، وحدّد لكل واحد من هذه الأهداف فعلين أو ثلاثة، من شأنها أن تسمح لمجموعتك بإنجازه. ستصبح هذه الأفعال عوامل النجاح الحرجة لمجموعتك. مثلاً: إذا كان أحد أهدافك (تطوير تشارك المعرفة)، فقد تتضمّن عوامل النجاح الحرجة: (تطوير الإشراف على الموظفين الجدد) و(إقامة علاقات تسمح للموظف بتدريب أحد زملائه). سجّل أفكارك في الجدول الآتي، واطلب إلى زملائك أو موظفيك أيضاً الإسهام بأفكارهم. يستطيع الأشخاص القريبون من العملية أو المهمّة أن يقدّموا أفكاراً مفيدة.

الأهداف	عوامل النجاح الحرجة

4. انظر مجدّداً إلى كل عامل من عوامل النجاح الحرجة التي سجلتها في الخطوة رقم (3). عبّر عن كل عامل بمقياس أو أكثر من مقاييس الأداء. على سبيل المثال، يمكن ترجمة عامل النجاح الحرج (تطوير الإشراف على الموظفين الجدد)، إلى مقاييس الأداء الآتية: (نسبة الموظفين الجدد في كل سنة، ممّن يُعَيَّن مشرف لهم منذ لحظة مباشرة العمل) و(معرفة الموظفين الجدد بسياسات الشركة ومسؤوليات الوظائف فيها). سجّل كل عامل من عوامل النجاح الحرجة مع مقاييس الأداء الخاصة به، ضمن الجدول الآتي.

الهدف 1:	
عامل النجاح الرئيس	**مقياس (مقاييس) الأداء الموافق**

الهدف 2:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس (مقاييس) الأداء الموافق

الهدف 3:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس (مقاييس) الأداء الموافق

الهدف 4:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس (مقاييس) الأداء الموافق

الهدف 5:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس "مقاييس" الأداء الموافق

الهدف 6:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس (مقاييس) الأداء الموافق

الهدف 7:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس (مقاييس) الأداء الموافق

5. وثّق أفكارك عن كيفية جمع البيانات اللازمة؛ لتتبّع مقاييس الأداء التي حدّدتها في الخطوة رقم (4). ولكل مقياس، سجل أفكاراً عن جمع البيانات، وذلك في الجدول أدناه.

المقياس	مصادر البيانات المحتملة
مثال:	مثال:
عدد الموظفين الذين يجتازون مرحلة تدريبية وبدرجة (80-100) في اختبار نهاية التدريب	قسم الموارد البشرية، أوالشركة الاستشارية التي تتولى التدريب

قياس الأداء

ورقة عمل لوضع أهداف الأداء

استخدم ورقة العمل أدناه؛ لوضع أهداف الأداء المقاييس التي اخترتها لمجموعتك، أو التي حدّدها مديرك لمجموعتك، استناداً إلى النظام الرسمي لقياس الأداء في الشركة.

- في العمود الأول من الجدول الآتي، سجّل مقاييس الأداءِ المقرّرة لمجموعتك.
- وفي العمود الثاني، سجّل مجال الأهداف المحتملة.
- وفي العمود الثالث، اذكر المبرّر الذي استخدمته لمجالات الأهداف التي تقترحها. وقد تتضمّن التأثيرات المحتملة على اختيارك للهدف نقاط مقارنة مرجعية (مثل الأهداف التي تعدّ منطقية للشركات الأخرى أو للقطاع الاقتصادي عامّة)، إضافة إلى البيانات التاريخية التي يمكن استخدامها بصفتها خط أساس لهدفك.

المقياس	الأهداف المحتملة	المنطق
مثال:	**مثال:**	**مثال:**
نسبة زيادة رضا العملاء في نهاية السنة.	أدنى: 5% متوسّط: 8% متقدّم: 10% مقدار الزيادة في رضا العملاء مع نهاية السنة	إنّ نسبة 10% هدف طموح بعض الشيء، لكنّه قد يحفّز الروح التنافسية في المجموعة. إنّ لدينا الأنظمة والمهارات والالتزام، بما يكفي لتحقيق هذا الهدف المتقدّم. وخلال العام الماضي، ازداد رضا العملاء خلال الربعين الثالث والرابع. أظن أنّنا اكتسبنا شيئاً من قوة الدفع المستمرّة، التي نستطيع الاستفادة منها لتحقيق هذه الزيادة الطموحة.

قياس الأداء		
ورقة عمل لوضع أهداف الأداء		

قياس الأداء

ورقة عمل لتتبع نتائج الأداء

استخدم هذه الأداة؛ لتتبّع نتائج أداء مجموعتك خلال مراحل تقييم متعدّدة، وكذلك لتوثيق الأفكار الخاصة بكيفية تفسير النتائج والاستجابة لها.

- في العمود الأول من الجدول الآتي، سجّل مقاييس الأداء المقرّرة لمجموعتك.
- وفي العمود الثاني، سجّل الهدف الذي حدّدته لكل مقياس.
- وفي الأعمدة الثلاثة الآتية، سجّل الأداء الفعلي لكل مقياس خلال مدة التقييم.
- وفي العمود الأخير، سجّل ما لديك من أفكار عمّا تُشير إليه بيانات الأداء، وسجّل أيضاً ما تراه الاستجابة الأفضل لهذه البيانات.

المقياس	الهدف	بيانات الاداء			ملاحظات
مثال: النسبة المئوية للحلول عبر اتّصال واحد.	مثال: 75% كل شهر	مثال: كانون الثاني 55%	مثال: شباط 65%	مثال: آذار 55%	يجب تحرِّي سبب انخفاض الأداء في شهر آذار. الأسباب المحتملة: - النقص في أعداد الموظفين خلال ذروة الصيف؛ بسبب الإجازات الصيفية. - تركيب نظام هاتفي جديد، حيث وجد بعض الأشخاص صعوبة في كيفية استخدامه.

قياس الأداء					
ورقة عمل لتتبع نتائج الأداء					

اختبر نفسك

في هذا القسم عشرة أسئلة اختيار من متعدّد؛ لمساعدتك على التأكّد من معرفتك الأساسية بأسس قياس الأداء. وترد إجابات هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

ارسم دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

1. قياس الأداء هو:

أ. تقييم نتائج الأعمال لتقرير مدى كفاية عمل الشركة، ومعالجة جوانب القصور في الأداء ومشكلات العمليات.

ب. أتمتة بيانات الأداء جميعها، وإصدار التقارير عنها؛ كي يتمكّن المديرون من تقييم فاعلية مجموعاتهم، وتحديد مشكلات الأداء على نحو سريع.

ج. وضع أهداف طموحة لكل موظف في المجموعة؛ كي يشعر الموظفون بحافز يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم من الأداء.

2. مؤشّر الأداء الرئيس هو:

أ. مقياس يُشير إلى قدرة كل مدير على قيادة مجموعته قيادة فاعلة.

ب. مقياس يُظهر مدى جودة عمل المؤسسة، فيما يخص جانباً محدّداً من جوانب الأداء.

ج. مقياس يمثّل وضع الشركة الإجمالي ضمن قطاعها، مقارنة مع المنافسين.

3. نظام قياس الأداء هو:

أ. سلسلة من الرسوم التوضيحية التي تبيّن التغيّرات في الأداء خلال مدّة محدّدة.

ب. قاعدة بيانات مركزية، تتضمّن بيانات الأداء الواردة من كل جزء من أجزاء المؤسسة.

ج. مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، ومقاييس الأداء المطبّقة على الشركة كلّها.

4. الجملة التي تصف مراحل عملية قياس الأداء هي:

أ. تصميم برامج مكافآت، وتخصيص حوافز لوحدات الأعمال في الشركة.

ب. تقرير ما يجب قياسه، وجمع بيانات الأداء الخاصة به، وتفسير تلك البيانات.

ج. اختيار نظام رسمي لقياس الأداء وتطبيقه وتحديثه.

5. الجملة التي تمثّل مقياس الأداء هي:

أ. تطوير تشارك المعرفة.

ب. تسليم 100% من الطلبيات في الوقت المحدّد، في نهاية السنة المالية.

ج. عدد الموظفين الذين يكملون التدريب، ويجتازون الاختبار في نهاية ربع السنة.

6. الجملة التي تمثّل إستراتيجية ضمان قدرتك على جمع بيانات أداء موثوقة، عن المقاييس التي وضعتها، هي:

أ. تجميع بيانات محدّثة، ومعدة لقيامك بتتبّع الأداء خلال الزمن.

ب. جمع البيانات بنفسك عن أداء مجموعتك، أو الطلب إلى موظفيك جمع البيانات في أثناء قيامهم بعملهم.

ج. الاقتصار على البيانات الموضوعية فقط - أي التي يسهل قياسها -، وذلك مثل إيرادات المبيعات، والتكاليف، وعدد الموظفين الجدد.

7. إذا رغبت في وضع هدف للمقياس (النسبة المئوية للطلبيات المستلمة في الوقت الصحيح). فإن الأسلوب الذي ستستخدمه هو:

أ. وضع هدف مرتفع الطموح - تسليم (99% – 100%) من الطلبيات في الوقت الصحيح -؛ لتحفيز الروح التنافسية لدى الموظفين.

ب. المقارنة مع نسب التسليم في الوقت الصحيح ضمن القطاع، ثم ملاءمة الهدف مع متوسّط رقم الطلبيات المسلّمة في الوقت الصحيح الذي حدّدته أنت.

ج. وضع مجال للأهداف: 80% على أنه هدف حد أدنى، و 90% هدف متوسّط، و 99% هدف متقدّم.

8. إذا جمعتَ بيانات، أظهرت أنّ الأداء جاء أدنى بكثير من مجال الأهداف الذي حدّدتها. فعليك:

أ. التحرّي عن الأسباب المحتملة لهذا القصور، بما في ذلك وجود عمليات جديدة، أو تغيّرات في العاملين، أو نقلات كبيرة في التقنية.

ب. تقرير أنّ مجال الأهداف كان مفرطاً في الطموح إجمالاً، والتفكير في جعله أكثر انخفاضاً.

ج. تحديد مبادرة أو مشروع، يسمح لمجموعتك بتطوير الأداء؛ لتحقيق مجال الأهداف المستهدف أو تجاوزه.

9. للمحافظة على أسلوب قياس الأداء عليك:

أ. المحافظة على انسجام مقاييس الأداء مع مرور الزمن؛ كي تستطيع المقارنة مع بيانات الأداء في الماضي.

ب. تعديل أهداف الأداء ومقاييسه عند الضرورة، على نحو يعكس الواقع المتغيّر.

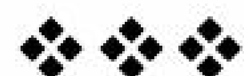
ج. تغيير المقاييس كلّما ظهر تغيّر مفاجئ في بيانات الأداء.

10. الجملة التي تعدّ مثالاً على مؤشّر أداء (أمامي)، هي:

أ. تصنيفات رضا العملاء.

ب. الإيرادات في ربع السنة الأخير.

ج. عدد الحسابات الجديدة.



إجابات أسئلة الاختبار

1. (أ) من خلال قياس الأداء، تحدّد الشركات مقدار فاعلية إستراتيجياتها وعملياتها، وتتوصّل إلى حلول لمشكلات الأداء وغيرها من المشكلات. تعمد الشركات إلى تقييم أدائها لأسباب كثيرة أخرى، من بينها تحديد إذا كان عليها أن تعيد النظر في موازناتها وتوقّعاتها، أو تحديد الجوانب الضعيفة؛ للتمكّن من تحقيق مزايا تنافسية مقارنة مع المنافسين، أو لتوزيع حوافز ومكافآت مستندة إلى الأداء على نحو عادل بين موظفيها.
2. (ب) مؤشّر الأداء الرئيس، هو تمثيل لعامل النجاح الحرج؛ أي للعنصر الرئيس الذي يحدّد النجاح في إنجاز هدف إستراتيجي حدّدته الشركة أو الوحدة. وقد يكون لدى المؤسسة مؤشّرات أداء رئيسة لكل جانب من جوانب عملها، أو يمكن أن تجعل عوامل النجاح الحرجة لديها، تؤكِّد على جانب واحد من جوانب عملها. مثلاً: قد تشدِّد مؤسسة غير ربحية للخدمات الاجتماعية عوامل النجاح الحرجة لديها على مقدار المساعدات الممنوحة إلى الجهات المختلفة التي تخدمها.

يستخدم كثير من المؤسسات ثلاثة أنواع من مؤشّرات الأداء الرئيسة: مؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلّقة بالعمليات، وهي تقيس كفاية كل عملية مثل: (زمن دورة إصلاح المنتَج) أو إنتاجيتها، ومؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلّقة بالمدخلات، التي تقيس الأصول المستثمرة لتوليد نتائج الأعمال مثل: (المبلغ المصروف على البحث والتطوير). ومؤشّرات أداء رئيسة متعلّقة بالمخرجات، وهي تقيس نتائج أنشطة الأعمال مثل: (الإيرادات).

3. (ج) بما أنه يوجد نظام رسمي لقياس الأداء مطبّق في الشركة كلّها؛ فإنّ هذا النظام يسمح للمديرين التنفيذيين برؤية كيفية تضافر نتائج الأعمال المتولّدة في مختلف وحدات الشركة، للوصول إلى النتائج الإجمالية. وعليه، فإنّ نظام قياس الأداء يمنح المديرين والمديرين التنفيذيين نظرة شاملة رفيعة المستوى إلى أداء المؤسسة، ويمنحهم فهماً لكيفية عمل أجزاء الشركة معاً؛ للوصول إلى النتائج النهائية.

ومن أنظمة قياس الأداء المعروفة (لوحة القيادة)، التي تدعى أيضاً (لوحة العدادات) حيث تظهر بيانات الأداء مجتمعة؛ وأنظمة تطوير الجودة مثل: (6 سيغما) وبرنامج (بولدريج الوطني للجودة)؛ و (بطاقة النقاط المتوازنة).

4. (ب) في المرحلة الأولى (تقرير ما يجب تقييمه)، تحدّد أهداف لمجموعتك، ثم تحدّد الأفعال التي يجب القيام بها لمساعدتك على تقدير إذا كانت المجموعة، ستتوصّل فعلاً إلى إنجاز هذه الأفعال. أمّا في المرحلة الثانية (جمع بيانات الأداء)، فتضع أهداف (الأداء المطلوب) لكل مقياس من مقاييس الأداء، ثم تجمع بيانات الأداء. وفي المرحلة الثالثة (تفسير بيانات الأداء)، تحلّل البيانات التي جمعتها لتتمكّن من مقارنتها مع أهدافك، ثم عليك بإعادة النظر في المقاييس والأهداف عند الحاجة في حالة وجود وقائع جديدة.

5. (ج) تُشير مقاييس الأداء إلى كيفية قيامك بتحديد إذا كنت قد قمت بالأنشطة الحرجة اللازمة لإنجاز أهداف مجموعتك. وتُشير المقاييس أيضاً إلى نوع البيانات التي عليك أن تجمعها لتقييم الأداء. مثلاً: قد يسمح لك مقياس (عدد الموظفين الذين أتمّوا الدورة التدريبية، واجتازوا الاختبار مع نهاية ربع السنة)، بتقييم مدى حسن تنفيذ مجموعتك للنشاط الحرج (تدريب الموظفين على الاستخدام الصحيح للمعدات)، وهذا بدوره يدعم هدف (تقليل حوادث العاملين).

6. (أ) يمكنك أن تشعر بمزيد من الثقة عن صحّة البيانات التي تجمعها إذا كانت البيانات حديثة، وإذا كانت تتوافر بالتواتر الكافي لتتبّع الأداء، ومقارنته بالمقاييس المعتمدة، وكذلك إذا كانت تتمتّع بالقدر الكافي من التفصيل والدقة. تعدّ البيانات الواردة من مصادر خارجية - مثل المؤسسات التي تتابع أوضاع الشركات في السوق - غالباً، بيانات صالحة أيضاً.

7. (ج) قد يكون وضع مجال أهداف مؤلّف من هدف أدنى آخر متوسّط ثالث متقدّم، مفيداً لمساعدة موظفيك على فهم مستويات الأداء المتغيّرة التي يتعيّن عليهم الوصول إليها، بهدف تحقيق أهداف أكثر طموحاً. ويمكن أن تكون النقطة (المتقدّمة) ضمن مجال أهدافك، مفيدة أيضاً في جعل روح التنافس تدب في موظفيك؛ حيث يمثّل الهدف المتقدّم تحدّياً ويتطلّب جهداً غير قليل.

8. (أ) تُشير الفجوات بين الأداءين؛ الفعلي المستهدف إلى وجود حاجة إلى التحرّي عن الأسباب الكامنة خلف التقصير. مثلاً: إذا كان موظفوك

يرتكبون عدداً من الأخطاء يفوق العدد المستهدف، فقد تكون المشكلة نابعة من تشوّشهم عن كيفية استخدام آلة جديدة أو تقنية جديدة. أو يمكن أن يكون ذهاب عدد كبير من الموظفين إلى عطلاتهم الصيفية، وحلول مؤقّتين محلّهم، سبباً في ذلك أيضاً؛ لأنّ المؤقّتين لم يألفوا العمل بعد. عن طريق تحديد أسباب قصور الأداء، يمكنك زيادة فرصتك في اختيار التدخّل المناسب لتصويب الوضع.

9. (ب) إنّ واقــع الأعمال فــي حالة تغيّر دائم، بسبب تغيّــر التقنية وتغيّر تفضيلات العملاء، إضافة إلى ظهور إستراتيجيات جديدة لدى الشركة أو الوحدة. لذا، يجب أن تكون أهدافك ومقاييس أدائك على صلة بشروط العمل الحقيقية. ولكن عليك المحافظة على أكبر قدر من الانسجام فيما يتعلّق بالأهداف والمقاييس مع مرور الزمن؛ كي تتمكّن من مقارنة الأداء في المراحل المختلفة. هذا يعني أنّ عليك إقامة توازن دقيق: المحافظة على التوافق بين الأهداف والمقاييس حيث يكون ذلك ممكناً وملائماً، لكن مع الاستعداد لتعديلها عند الحاجة بحيث تشير إلى تغيّر الواقع.

10. (أ) توحــي المؤشّرات (الأمامية) بالكيفية التي يمكن أن يتغيّر وفقاً لها أداء مجموعتــك في المستقبل. فمثــلاً: كلّما ازداد رضا العملاء ازداد احتمال شرائهم مزيداً من شركتك، إضافة إلى احتمال إنفاقهم مزيداً مــن المال علــى مشترياتهم، ما يعني زيادة الأربــاح. تتضمّن الأنظمة الفاعلة لقياس الأداء مزيجاً من المؤشّرات؛ (الأمامية) و(الخلفية). إنّ المؤشّرات الخلفية تنظر إلى الماضي، أي إلى ما أنجزته الشركة سابقاً، وذلك مثل الإيرادات، وعدد الحسابات الجديدة، والمبيعات، إلخ...

تعلّم المزيد

مقالات

Campbell, Dennis. “Choose the Right Measures, Drive the Right Strategy.” *Balanced Scorecard Report*, May–June 2006.

(اختر القياسات الملائمة، واعتمد الإستراتيجية الصحيحة)

يعدّ الإكثار من المقاييس، مشكلة مألوفة قد تؤدي إلى عواقب خطيرة. وعلى نحو خاص، يمكنها أن تصعّب على الموظفين رؤية الأفعال التي عليهم القيام بها؛ لتنفيذ أهداف الإستراتيجية. يشتّت وجود كثير من المقاييس التركيز، ما يعني بالضرورة أنّ الكثير منها ليس ضروريّاً. وهنا يتتبّع خبير المحاسبة، وقياس الأداء (كامبل) تجربة أحد البنوك الكندية الكبرى في إعادة بناء المقاييس الخاصة برضا العملاء لجعلها أكثر جدوى، وأكثر قابلية للتطبيق بالنسبة إلى الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء.

Carney, Karen. “Successful Performance Measurement: A Checklist.” *Harvard Management Update*, November 1999.

(القياس الناجح للأداء: قائمة تحقّق)

إن الغاية النهائية من نظام قياس الأداء هي في شحن الموظفين بالطاقة اللازمة للتميّز. لكن تحقيق هذه الغاية يفرض أن يتضمّن نظام

قياس الأداء خصائص محدّدة. ويقدّم (كارني) هنا قائمة تحقّق لتقييم فاعلية النظام المستخدم. تتضمّن العناصر الرئيسة أهدافاً ومقاييس تدعم (أهداف الصورة الكبيرة) التي يفهمها الجميع، وتدعم الأهداف الجزئية الواضحة والمنطقية. وتقدّم المقالة أيضاً خطوطاً إرشادية لقياس الجوانب (غير الملموسة) للأداء. مثلاً: استخدام مقياس من (1 – 5)؛ لقياس مدى حسن أداء الموظفين للقيم الرئيسة، مثل تقبّل المسؤولية، والسعي الحثيث لتطوير الذات.

Case, John."Using Measurement to Boost Your Unit's Performance." *Harvard Management Update*, October 1998.

(استخدام القياس؛ لتعزيز أداء وحدتك)

تقدّم هذه المقالة خمس نصائح للقياس الفاعل للأداء، مثلاً: إيجاد مقاييس تنبع أهميتها من ضمان ارتباطها بأهدافك، ومن أنها لا تستدرج سلوكاً سلبيّاً، وكونها تعكس مؤشّرات (أمامية) وأخرى (خلفية). وهي تضع أيضاً أهدافاً ذات مغزى، من خلال تحليل الأداء في الماضي، وأداء المنافسين، وأداء الشركات التي تعدّ مرجعاً فيما يخص الأداء ضمن القطاع المعني، إضافة إلى الموارد، والقدرات المتوافرة، ومدخلات الموظفين. وتتضمّن أيضاً إشراك الموظفين الأكثر قرباً إلى التعامل مع العملاء في تحديد المقاييس ووضع الأهداف، مع ضمان ارتباط تلك المقاييس بالأهداف الإستراتيجية الكبيرة، وبضمان فهم تلك الأهداف من قِبَل الموظفين.

Dodd, Dominic, and Ken Favaro. "Managing the Right Tension." *Harvard Business Review*, December 2006.

(إدارة القدر المناسب من التوتّر)

من بين الأهداف المتنافسة جميعها، التي تسعى كل شركة إلى تحقيقها، تبرز ثلاثة أزواج: الربحية مقابل النمو، والمدى القريب مقابل المدى البعيد، والمؤسسة كلّها مقابل الوحدات المكوّنة لها. وفي كل حالة من تلك الحالات، يأتي التقدّم عادة في أي عنصر على حساب التقدّم في عنصر آخر. والمشكلة التي يكتشفها كاتبو المقالة لا تقف عند عدم إدراك المديرين هذه التوتّرات، أي التوتّرات التي يعرفها كل من أدار شركة. المشكلة هي أنّ المديرين لا يشدِّدون غالباً على التوتّرات الأكثر أهمية في الشركة. وحتى عندما يتمكّنون من تحديد التوتّر الأكثر أهمية، فهم يرتكبون غالباً خطأ منح الأولوية لهدف (أمامي) ضمن التوتّر المعني. على سبيل المثال، الربحية على حساب النمو. لذا، تنتهي الشركات غالباً إلى التحرّك في أحد الاتجاهات، ثم إلى التحرّك في الاتّجاه الآخر، ثم العودة من جديد دون التوصّل الفعلي إلى حل التوتّر. يصف المؤلفون كيف تختار الشركات التوتّر الصحيح، و (الفِخاخ) التي يمكن أن تقع فيها عندما تؤكِّد على أحد الجوانب على حساب غيره، وكذلك يصفون كيف يمكن تفادي هذه (الفِخاخ) من خلال إدارة الروابط القائمة بين الأهداف المختلفة.

Kaplan, Robert S., and David P.Norton. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, July 2005.

(بطاقة النقاط المتوازنة: قياسات تقود الأداء)

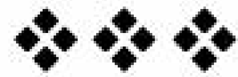
يُلقي كاتبو المقالة الضوء على بطاقة النقاط المتوازنة، وهي نظام لقياس الأداء، تستخدمه شركات كثيرة لإدارة تنفيذ إستراتيجياتها. ومثلما لا يستطيع المرء أن يجعل طائرة تطير بالاعتماد على أداة قياس واحدة، فإنك لا تستطيع إدارة أداء شركة، أو وحدة، أو مجموعة باستخدام نوع واحد من المقاييس. تسمح بطاقة النقاط المتوازنة للمديرين بوضع مجموعة من المقاييس المترابطة التي توفّر رؤية شاملة لأداء الشركة، أو الوحدة، أو المجموعة. تتطلّب منهجية بطاقة النقاط وضع أهداف ومقاييس من أجل أربعة (منظورات للأداء): المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، وتعلّم قوّة العمل وتطويرها.

Stauffer, David. "Is Your Benchmarking Doing the Right Work?" *Harvard Management Update*, September 2003

(هل تجري المقارنة باستخدام النقاط المرجعية، على نحو صحيح؟)

قد تساعدك المقارنة باستخدام النقاط المرجعية على إيجاد مقاييس الأداء، وعلى وضع الأهداف، وتحديد الممارسات الفضلى. ولكن يمكنها أيضاً أن تضلّلك إذا استخدمتها دون انتباه. يشرح (ستافر) المزالق المرتبطة باستخدام النقاط المرجعية، ويطرح اقتراحات لتجنّبها. فعلى سبيل المثال، يستخدم كثير من المديرين معلومات مقارنة مرجعية يسهل الحصول عليها، وليس المعلومات التي يحتاجون إليها فعلاً لإقامة نظام فاعل لقياس الأداء. كما يتوقّف بعض

المديرين عن المقارنة بعد حصولهم على إحصائيات عن الأداء: إنّهم لا يتحرّون التفسيرات العميقة لما يجعل (الأفضل) أفضل من غيره. لذا، فإنّهم لا يستطيعون تكرار ما فعلته المؤسسات (المرجعية) عندما حقّقت نجاحها. ويحذّرنا (ستافر) أيضاً من الظن بأنّ الشركات ذات المستوى العالمي، يمكن أن تكشف بسهولة عمّا جعلها تصل إلى القمة، إن لم نكن مستعدين من جانبنا لمشاركتها أفضل ما لدينا من ممارسات.



كتب

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Strategy–Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

(المؤسسات التي تؤكّد على الإستراتيجية: كيف تزدهر شركات بطاقات النقاط المتوازنة في بيئة الأعمال الجديدة)

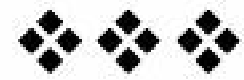
يقدّم هذا الكتاب دراسات لحالات واقعية، وممارسات من الحياة، عن استخدام بطاقات النقاط المتوازنة بصفتها نظاماً لقياس الأداء. يُصِرُّ الكاتبان على أهمية الربط بين قياس الأداء وتنفيذ إستراتيجية الشركة، من خلال تطبيق خمسة مبادئ رئيسة هي: (1) ترجمة إستراتيجية الشركة إلى لغة العمليات، (2) جعل المؤسسة كلّها منسجمة مع الإستراتيجية، (3) جعل تنفيذ الإستراتيجية مهمّة للعاملين جميعهم، (4) جعل تنفيذ الإستراتيجية عملية متواصلة، (5) التعبئة من أجل التغيير الإستراتيجي عن طريق قيادة قوية فاعلة.

Lynch, Richard L., and Kelvin F. Cross. *Measure Up! How to Measure Corporate Performance,* 2nd ed. Oxford: Blackwell Business, 1995.

(القياس! كيف نقيس أداء الشركة؟)

لقد حرّر (لينش) و(كروس) دليلاً موجزاً - على الرغم من غناه بالمعلومات – عن كيفية قياس أداء الشركات. وتغطّي فصول الكتاب موضوعات، مثل تحديد الأهداف، وقياس الجوانب الصحيحة من الأداء، ووضع مقاييس ذات مغزى، ومواءمة الأنظمة الأخرى (مثل: المكافآت والمحاسبة) لتدعم منهجية قياس الأداء التي وقع الاختيار عليها.

Neely, Andy. *Business Performance Measurement*: Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.



(قياس أداء الشركات: النظرية والممارسة)

لقد شهد ميدان قياس الأداء تطوّراً سريعاً في السنوات القليلة الماضية، مع ظهور منهجيات وأطر جديدة. يعرض هذا الكتاب ملخّصاً للأفكار الرئيسة في مجال قياس الأداء. ويقدّم فيه عدد من الخبراء في مجالات مختلفة، من بينها المحاسبة، وإدارة العمليات، والتسويق، والإستراتيجية والسلوك المؤسساتي، ووجهات نظرهم. ستجد فصولاً تصف أرقام أنظمة قياس الأداء وتقارنها، وتوضّح التطبيقات العملية لقياس الأداء، وتشرح كيفية إقامة نظام من المقاييس الملائمة. ينتهي الكتاب بعدد من الفصول التي تتناول المشكلات والميول الناشئة في مجال قياس الأداء.

Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step–by–Step: Maxi–mizing Performance and Maintaining Results*.New York: John Wiley & Sons, 2002.

(بطاقة النقاط المتوازنة خطوة فخطوة: تحقيق الحد الأقصى من الأداء، والمحافظة على النتائج)

يقدّم (نيفن) أفكاراً عن الحلول العملية لتطوير أهداف الأداء ومقاييسه، التي تترجم إستراتيجية الشركة أو الوحدة ترجمة صادقة، ووضع الأهداف المناسبة. وفي الكتاب فصول تقدّم المشورة عن تقارير بيانات الأداء، واستخدام النتائج لتوزيع الموارد وربط المكافآت بالأداء.

المصادر

1. The Essentials of Finance and Budgeting. Business Literacy for HR Professionals Series. Boston: Harvard Business School Press and the Society for Human Resource Management, 2005.

2. "Focus Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard," 3rd ed. Harvard Business Review OnPoint Collection. Boston: Harvard Business School Publishing, October 2005.

3. Gebelein, Susan H., et al. Successful Manager's Handbook. ePredix, 200 edition.Minneapolis: Personnel Decisions International, 2004.

4. Kaplan, Robert S., and David P.Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

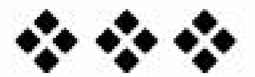
5. Lynch, Richard L., and Kelvin F. Cross.Measure Up! How to Measure Corporate Performance, 2nd ed.Oxford: Blackwell Business, 1995.

6. Neely, Andy. Business Performance Measurement: Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

7. Niven, Paul R.Balanced Scorecard Step–by–Step: Maximizing Performance and Maintaining Results.New York: John Wiley & Sons, 2002.

8. http://www.isixsigma.com.

9. http://www.quality.nist.gov.



قائمة المصطلحات

بطاقة النقاط المتوازنة: نظام لقياس الأداء، يعدّ الأداء المالي جزءاً من الصورة الأكبر لأداء المؤسسة. يسعى هذا النظام إلى الموازنة بين المنظور المالي في الشركة، وثلاثة منظورات أخرى، هي: العميل، والعمليات الداخلية، وتعلّم قوّة العمل وتطويرها. انظر أيضاً (نظام قياس الأداء).

برنامج بولدريج الوطني للجودة: نظام لتطوير الجودة وقياس الأداء، يحدّد معايير أداء الأعمال على مستوى عالي الجودة في ميادين، مثل: القيادة والتخطيط الإستراتيجي، والتأكيد على العملاء، وإدارة المعرفة. وتُعدّ جائزة (مالكولم بولدريج)، إلى جانب نظيرتها الأوروبية، جائزة سنوية قيّمة تقدّم للشركات والمؤسسات صاحبة الإنجاز المتميّز ضمن فئات محدّدة: التصنيع والشركات الصغيرة، والتعليم، والرعاية الصحية. انظر أيضاً (نظام قياس الأداء).

المقارنة باستخدام النقاط المرجعية: استخدام معلومات مستمدّة من الاتّحادات المهنية، ومنشورات القطاعات الاقتصادية، والإنترنت، وبيانات آتية من مجموعات أخرى في الشركة، ومعلومات من مصادر أخرى؛ لمقارنة بيانات ومقاييس الأداء الخاصة بالمجموعة، أو

الوحدة، أو الشركة، مع البيانات والمقاييس في كيانات أعمال أخرى. يستخدم كثير من المديرين هذا الأسلوب بهدف تحديد الممارسات الفضلى الذين يريدون محاكاتها في وحداتهم. إضافة إلى أنّ المقارنة مع النقاط المرجعية مفيدة أيضاً، لإيجاد مقاييس الأداء ووضع أهدافه. انظر أيضاً (مقاييس الأداء وأهدافه).

عامل النجاح الحرج: نشاط رئيس يجب تنفيذه من قِبَل المجموعة أو الوحدة أو الشركة، بهدف إنجاز أهدافها. انظر أيضاً (الأهداف).

لوحة القيادة: نظام لقياس الأداء، يجمع مقاييس الشركة وأهدافها وبيانات أدائها، ضمن وثيقة واحدة مطبوعة أو عن طريق الإنترنت، تكون على هيئة صفحة مجدولة تُعدُّ على نحو منتظم، وتدعى كذلك باسم (لوحة العدادات). انظر أيضاً (نظام قياس الأداء).

مصداقية البيانات: جودة بيانات الأداء. يمكن التحقّق من مصداقية البيانات من حيث دقّتها وموثوقيتها. مثلاً: يمكن التثبّت من بيانات الإيرادات من خلال جدولة الفواتير.

القيمة الاقتصادية المضافة: أحد مقاييس الأداء الرئيسة المتعلّقة بالمخرجات، وتعبّر عن قيمة نشاط الأعمال التي تبقى بعد طرح كلفة تنفيذ ذلك النشاط، وكلفة رأس المال المادي والمالي الموظّف لتحقيق الأرباح. ويمكن التعبير عن هذه القيمة (EVA) على صورة: (صافي ربح التشغيل بعد اقتطاع الضرائب مطروحاً منها الأصول

التشغيلية الصافية، مضروباً في كُلْفة رأس المال المرجّحة). انظر أيضاً (مقاييس الأداء الرئيسة المتعلّقة بالمخرجات).

بيانات خارجية: نتائج الأداء المتحقّقة خارج الشركة، مثل البيانات الآتية من مؤسسات أخرى تتولّى تصنيف أداء الشركات مقارنة مع أداء المنافسين. انظر أيضاً (بيانات داخلية).

الأداء المالي: نتائج الأعمال المتعلّقة بالصحّة المالية للشركة، مثل الإيرادات، والنفقات، والأرباح. انظر أيضاً (الأداء غير المالي).

مؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلّقة بالمدخلات: مؤشّرات أداء رئيسة تقيس الأصول والموارد التي تستثمرها الشركة، أو تستخدمها لتوليد نتائج الأعمال. ومن أمثلة ذلك، المال الذي يُنفق على البحث والتطوير، والتمويل لتدريب الموظفين، وجودة المواد الأولية. انظر أيضاً (مؤشّرات الأداء الرئيسة).

بيانات داخلية: بيانات أداء متولّدة ضمن الشركة، مثل بيانات المبيعات ورضا العملاء، وعدد الموظفين الجدد. انظر أيضاً (بيانات خارجية).

مؤشّرات الأداء الرئيسة: مقياس يبيّن مدى جودة عمل الشركة في مجال محدّد من مجالات أدائها. ويُعبَّر عن مؤشّر الأداء الرئيس على صورة عامل النجاح الحرج؛ وهو محدّد رئيس للنجاح في إنجاز

أي هدف إستراتيجي معطى. انظر أيضاً (عامل النجاح الحرج)، (مؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلّقة بالمدخلات)، (مؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلّقة بالمخرجات)، (مؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلّقة بالعمليات).

مؤشّر خلفي: مقياس ينظر (إلى الخلف) من حيث الزمن؛ ليرى ما أنجزته الشركة في الماضي، مثال ذلك المبيعات. انظر أيضاً (مؤشّر أمامي).

مؤشّر أمامي: مقياس ينظر (إلى الأمام) من حيث الزمن، ويقترح النتائج التي قد تتوقّع الشركة تحقيقها في المستقبل. مثلاً: تقترح تصنيفات رضا العملاء كيف يمكن أن يشتري العملاء من الشركة في المستقبل. انظر أيضاً (مؤشّر خلفي).

حصة السوق: نسبة المبيعات في قطاع معيّن أو قطاع فرعي تحوزها شركة من الشركات. انظر أيضاً (مؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلّقة بالمخرجات).

مقياس: انظر (مقياس الأداء).

هدف الحد الأدنى: النقطة الدنيا في مجال أهداف من ثلاث نقاط، تحدّده المجموعة، أو الوحدة، أو الشركة ليكون مقياساً للأداء. انظر أيضاً (مقياس الأداء) و(الهدف).

الهدف المتوسّط: النقطة الوسطى ضمن مجال الأهداف ذي النقاط الثلاث، الذي تحدّده المجموعة، أو الوحدة، أو الشركة ليكون مقياساً للأداء. انظر أيضاً (مقياس الأداء) و(الهدف).

الأداء غير المالي: نتائج الأعمال المتعلّقة بجوانب وضع الشركة غير الأداء المالي، مثل معارف الموظفين، وأنظمة المعلومات، والعلاقات مع العملاء. انظر أيضاً (الأداء المالي).

الأهداف: أهداف تودّ المجموعة، أو الوحدة، أو الشركة تحقيقها بهدف تطوير الأداء. وقد تتعلّق الأهداف المباشرة بالإستراتيجية، أو بخدمة العملاء، أو بالعمليات، إلخ...

بيانات موضوعية: بيانات أداء يسهل قياسها من الناحية الكمّية، مثل الإيرادات، والنفقات، وعدد الموظفين.

مؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلّقة بالمخرجات: مؤشّرات أداء رئيسة تقيس النتائج المالية وغير المالية لأنشطة الأعمال. ومن أمثلة ذلك: الإيرادات وعدد العملاء الجدد، والنسبة المئوية لزيادة الموظفين. انظر أيضاً (مؤشّرات الأداء الرئيسة).

نظام قياس الأداء: مجموعة من الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء (بما فيها مؤشّرات الأداء الرئيسة)، تطبّق في وحدات الشركة كلّها.

مقياس الأداء: مؤشّر على قدرة المجموعة أو الوحدة أو الشركة، على تنفيذ الأنشطة الحرجة اللازمة لإنجاز أهدافها. مثلاً: مقياس الأداء للنشاط الحرج (تدريب الموظفين على الاستخدام الصحيح للمعدات)، وقد يكون (عدد الموظفين الذين يجتازون الاختبار النهائي في التدريب).

خطّط، افعل، تحقّق، تصرّف: نظام لقياس الأداء وتطوير الجودة، مؤلّف من أربع خطوات، هي: (1) خطّط: حدّد مشكلة الأداء والعمليات التي لها تأثير فيها؛ (2) افعل: استكشف الحلول المحتملة، وطبّق واحداً منها؛ (3) تحقّق: قيّم مدى نجاح الحل الذي طبّقته؛ (4) تصرّف: إذا كان الحل ناجحاً فاعتمده على مستوى المؤسسة، ثم ابحث عن فرصة تطوير أخرى. انظر أيضاً (نظام قياس الأداء).

مؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلّقة بالعمليات: مؤشّرات أداء رئيسة تقيس فاعلية العمليات أو إنتاجيتها. مثلاً: زمن دورة إصلاح المنتج، أو عدد الأيام اللازمة لتسليم الطلبية، أو الزمن اللازم لملء وظيفة شاغرة. انظر أيضاً (مؤشّرات الأداء الرئيسة).

العائد على الاستثمار: مؤشّر من مؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلّقة بالمخرجات. ويمثّل المكاسب الناجمة عن استخدام أصول الشركة، أو الوحدة أو المجموعة، أو المشروع. ويعبَّر عن العائد على الاستثمار من خلال قيمة الدخل الصافي (الإيرادات مطروحاً منها المصاريف

ومستحقات الآخرين، مقسوماً على إجمالي الأصول). انظر أيضاً (مؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلّقة بالمخرجات).

6 سيغما: نظام لتطوير الجودة وقياس الأداء، يشدّد على التطوير المستمر للعمليات؛ من خلال تقليل الأخطاء. انظر أيضاً (نظام قياس الأداء).

هدف متقدّم: الهدف الأكثر طموحاً ضمن مجال أهداف مكوّن من ثلاث نقاط، تضعه مجموعة، أو وحدة، أو شركة لأحد مقاييس الأداء. انظر أيضاً (مقياس أداء) و(هدف).

بيانات غير موضوعية: بيانات أداء يصعب قياسها كميّاً، ومنها: رضا العملاء، ومعنويات العاملين، ومدى حداثة المنتَجات. تتطلّب المؤشّرات الرئيسة غالباً وجود البيانات غير الموضوعية. انظر أيضاً (المؤشّرات الرئيسة) و(البيانات الموضوعية).

هدف: الأداء الذي تودّ المجموعة، أو الوحدة، أو الشركة تحقيقه على صعيد أحد مقاييس الأداء. يُعبَّر عن الأهداف غالباً، من خلال مجال أهداف مكوّن من ثلاث نقاط. مثلاً: في خصوص مقياس (نسبة الموظفين الذين يفلحون في اجتياز اختبار نهاية التدريب)، يمكن أن يكون الهدف على النحو الآتي: (80% حدّ أدنى، و90 % حدّ متوسّط، و100% حدّ متقدّم). انظر أيضاً (هدف الحد الأدنى) و(هدف متوّسط) و(هدف متقدّم).

ميل عام: تغيّرات تطرأ على بيانات الأداء، وتكوِّن نهجاً واضحاً مع الزمن. مثلاً: (تراجع نسبة الأخطاء خلال ستة أشهر). حيث يدرس المديرون هذه الميول؛ لتقرير كيفية الاستجابة للفجوات الموجودة بين الأداءين؛ المستهدف والفعلي.



HARVARD BUSINESS PRESS

POCKET MENTOR

MEASURING PERFORMANCE

Assess Metrics • Address Shortfalls • Avoid Common Mistakes



Expert Solutions to Everyday Challenges